

## Bacheloroppgave i BTH 9743

### Bedriftsutvikling for SMB ved Handelshøyskolen BI

Hvordan benyttes balansert målstyring som virksomhetsstyringssystem i Halden fengsel, hvilke barrierer har de møtt på og operasjonaliseres måloppnåelsen, sett opp mot relevant teori?



Eksamenskode og navn:

BTH 97431 – Bedriftsutvikling for SMB

Utleveringsdato: Høstsemesteret 2013

Innleveringsdato: Høstsemesteret 2013

Stuedsted: BI – NYDALEN, OSLO

## FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av studiet økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI – Nydalen. Denne konkrete oppgaven er skrevet i fordypningsfaget Bedriftsutvikling for SMB (små og mellomstore bedrifter).

Oppgaven er skrevet som en selvstendig oppgave, jmf. (Rienecker & Jørgensen, 2009), (Brinkmann & Tanggaard, 2012) etter sjangerens/studieordningens/kursbeskrivelsens krav.

Jeg ønsket å skrive mer om kriminalomsorgen etter å ha skrevet om Ringerike fengsel i faget Organisasjonskommunikasjon og ledelse i fjor.

Jeg la den gang en plan for hvordan jeg skulle klare å besvare prosjektoppgaven på best mulig måte og delte opp arbeidsoppgavene. Planen jeg gjennomførte var å observere de ansatte og innsatte i Ringerike fengsel (heretter R.f.) ved å oppholde meg der fra 16. desember 2011 til og med mars 2012. I denne perioden gjennomførte jeg en rekke intervjuer, gjorde notater, hadde diskusjoner med både ansatte og innsatte. Jeg hentet ut en rekke artikler om R.f. og kriminalomsorgen generelt fra internett og aviser, som jeg ofte dro opp i diskusjoner jeg hadde i fengselet. Jeg kjenner kriminalomsorgen gjennom tolv år. Jeg har gjort alt i kriminalomsorgen fra å være kursholder til å jobbe der. Jeg vil si jeg kjente organisasjonen godt og mente derfor at grunnlaget for meg var lagt, samtidig som jeg ønsket å gå de mer etter i sømmene!

Jeg ble etter dette mer nysgjerrig og ønsket å skrive mer om driften av kriminalomsorgen.

Jeg ønsket også å tillegge meg mer kunnskap innenfor Bedriftsutvikling utover det jeg allerede hadde jobbet mye med, som var forretningsidè og bedriftsetablering, samt effektiv drift og fornyelse. Og endte opp med at jeg ønsket å utdype noe innenfor kriminalomsorgen under temaene vekst og internasjonalisering og endrings-, omstillings- og avviklingsprosesser.

Jeg begynte å lete. Jeg kom da over prisen fengselsleder Are Høidal fikk for driften av Oslo fengsel under styringssystemet Balansert målstyring (heretter BMS) i 2007. Dette var interessant. Jeg satte meg inn i forskjellige styringssystemer, endringsstrategier, metoder og verktøy for endring og omstilling, endringsledelse m.m.

Jeg kom frem til at jeg ønsket å se på styringssystemene i kriminalomsorgen og min første problemstilling dreide seg om dette. Etter hvert som jeg jobbet endret jeg problemstilling til å se om Balansert målstyring er så bra som jeg tror og om det er det rette styringssystemet i kriminalomsorgen. Etter enda mer observasjon og intervjuer, samt diskusjoner med ansatte og innsatte i Halden fengsel (heretter H.f.), endte jeg opp med å se på om hvordan BMS benyttes som virksomhetsstyringssystem i H.f., i tillegg til å se om de klarer og operasjonalisere måloppnåelsen.

Are Høidal er i dag fengselsleder i H.f. og styrer dette fengselet under Balansert målstyring.

Før jeg begynte tok jeg kontakt med (informantene) Are Høidal og Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (heretter KSF) innunder Justisdepartementet ved etatstyringsseksjonens leder Jan-Erik Sandlie. Spurte om mulighetene rundt det å skrive en rapport/selvstendig oppgave med BMS som tema og en problemstilling som tok for seg dette, og om de var villig til å stille til intervju i den forbindelse. De stilte seg begge positive og det endte opp med at jeg under oppholdet i Halden fengsel i perioden januar – mai 2013 fulgte, analyserte, intervjuet og skrev denne rapporten/selvstendige oppgaven.

Til slutt ønsker jeg å takke alle fengselsbetjentene som stilte opp til samtaler og intervjuer, en spesiell takk til foreleser, Dr. philos og forsker Yngve Hammerlin for tiden han tilbrakte med meg i H.f. og alle de gode svar og diskusjoner vi hadde rundt driften av et fengsel og kriminalomsorgen generelt. De innsatte som delte tanker og erfaringer, skolen som lot meg benytte deres rom og pc under hele observasjonen, ledelsen ved fengselet som lot meg få innsyn og skrive om deres organisasjon. Og en spesiell takk til fengselsleder Are Høidal som ga meg fritt spillerom, en god presentasjon om hans visjon for Halden fengsel, sine tanker

rundt det å styre fengselet med modellen BMS. Han ga meg et meget godt intervju og mange gode samtaler som endret mitt syn på kriminalomsorgen, de innsattes og ansattes problemer og som helt klart preget meg under arbeidet med denne prosjektoppgaven/rapporten.

Jeg må også takke min tidligere fagansvarlig, Elbjørg Standal som dessverre har gått bort, men som inspirerte meg mye i tiden før og tidlig i skrivefasen av denne oppgaven. Jeg må også sende en spesiell takk til min tidligere fagansvarlig og veileder Heidi Wiig Aslesen og min nye fagansvarlig og veileder Frode Solberg som begge har kommet med mange gode tilbakemeldinger underveis, og et par vink i riktig retning.

Så tusen takk til dere alle 😊

Jeg vil som lovet, kopiere opp rapporten/besvarelsen min og gi til dere alle.

Halden, mai 2013

---

Glenn Bjerke

## SAMMENDRAG

Balansert målstyring er et virksomhetsstyringssystem, utviklet på 90-tallet.

Balansert målstyring er en modell som søker å bidra til operasjonalisering av virksomhetens strategi samt bedre måloppnåelse.

*Oppgavens formål / problemstilling / tittel er: Hvordan benyttes balansert målstyring som virksomhetsstyringssystem i Halden fengsel, hvilke barrierer har de møtt på og operasjonaliseres måloppnåelsen, sett opp mot relevant teori?*

Jeg har under dette arbeidet lagt vekt på hvilke endringsstrategier, metoder og verktøy som er benyttet rundt endring, omstilling av ansatte og endringsledelse basert på implementeringen av balansert målstyring i Halden fengsel.

Målet var å se om dette påvirket styringen i Halden fengsel kontra andre fengsler med andre styringssystemer, hvordan H.f. benytter seg av modellen BMS og om BMS i Halden fengsel oppnådde bedre profesjonalisering innenfor operasjonaliseringen av virksomhetens / institusjonens strategi og måloppnåelse.

Oppgaven er delt opp i seks kapitler.

Innledning	Hoveddel
Metode og studiens design	Etterord/Diskusjon
Teoridel	Konklusjon

Jeg har valgt å basere oppgaven på kvalitativ metode sammen med casestudie som forskningsdesign fordi observasjoner og intervjuer var den beste måten å få svar på problemstillingen på i dette tilfellet.

Jeg har basert mye av min empiri på feltarbeid (Halden fengsel), observasjoner, intervjuer, autoetnografi med tanke på egne erfaringer i relasjon til kriminalomsorgen og dokumentanalyse.

Min teori er basert på alt fra sekundærdata som interne dokumenter i fra fengselsleder Are Høidal, KSF, stortingsmeldinger osv. Jeg har som allerede nevnt primærdata som strukturerte og ustrukturerte dybdeintervjuer, observasjoner osv.

Teorigrunnlaget mitt er hentet ut i fra en hel rekke bøker og tidsskrifter rundt temaene jeg ønsket å fokusere på.

Strategi er et av de viktigste arbeidsområdene for bruk av balansert målstyring, så dette har jeg gitt mye tid og oppmerksomhet.

Jeg går i dybden på hva BMS er og hva det går ut på i Halden fengsel. Om effekten ved bruk av balansert målstyring er like god i offentlig sektor som privat, blir delvis besvart, ser man på teoridelen sett opp mot empirien og resultatene som fremgår i dette studiet.

Jeg berører teori rundt fordeler og ulemper ved bruk av modellen BMS, samt viktigheten rundt betingelser for implementering av BMS.

Jeg har kommet frem til at for å lykkes med BMS må det settes av mye tid på å etablere felles forankring og forståelse av modellen. At det er gode, lesbare målingssystemer ovenfor suksessfaktorene som det satses på. At alle ansatte som har vært vant med og jobbet med andre styringssystemer klarer å legge fra seg eller integrere dette inn i styringssystemet BMS. Det viser seg at det har vært noe lettere å jobbe etter BMS i Halden fengsel fordi dette var innført i fra starten av og at det ikke måtte implementeres inn i et allerede anvendt styringssystem.

Jeg har kommet frem til at det aller viktigste for å lykkes med BMS er om man har absolutt alle i ledelsen med seg, at de engasjerer seg og involverer seg 100 %.

Er det noe negativt og bemerke så må det være at det har vært en del utålmodighet rundt ønske om å se raske resultater, til dels dårlige parametere som viser måloppnåelse, samt noe uenighet rundt satsingsområder.

Oppsummeringsmessig føler jeg at Halden fengsel har valgt riktig styringssystem ved å velge BMS. Det er såpass tidlig etter oppstart (2010) at man ikke helt enda kan se om målene som er satt, blir oppnådd, men de er på god veg. Jeg har også en klar oppfattelse av at for å lykkes med BMS må alle i organisasjonen jobbe mot de satte mål, ha tilstrekkelig med ressurser og se resultater underveis.

Er alle sammen om å dra lasset, lykkes man!

**ABSTRACT**

Balanced Scorecard is a business management system, developed in the 90s.

Balanced scorecard is a model that seeks to contribute to the operationalization of business strategy and improve effectiveness.

*The thesis objective / research (purpose of this thesis) question / title is: How is the Balanced Scorecard management system used in Halden prison (H.p.), which barriers have H.p. faced, and has the goal achievement been operationalized in accordance with the relevant theory?*

During this work, I have focused on the changing strategies, methods and tools that are used in the process of changes, reorganization of staff and the process of development of change management based on the implementation of the balanced scorecard in H.p.

The goal was to see if this affected the management system in H.p. versus other prisons with other management systems, how H.p. use the model BMS and if BMS in H.p. achieved better professionalization within the operationalization of the business/institution's strategy and goal achievement.

The thesis is divided into six chapters.

Introduction	Main section
Methods and study design	Afterword / Discussion
Theory	Conclusion

I have chosen to base the task on qualitative methods along with a case study as my research design because the best way to answer the research question in this case was through observations and interviews.

I have based a lot of my empirical field work (Halden prison), observations, interviews, ethnography in terms of my own experiences in relation to the Norwegian Correctional Services and document analysis.

My theory is based on everything from secondary data like internal documents from Prison Governor (Are Høidal, the Norwegian Correctional Service's administration (hereafter KSF), Reports to the Norwegian Parliament etc. I have

already mentioned primary data as structured and unstructured in-depth interviews, observations, etc.

My theoretical framework is based on a numbers of books and periodicals on the themes I wanted to focus on.

Strategy is one of the most important areas of application of the balanced scorecard, so I gave this a lot of time and attention.

I go in depth about what BMS is and what it involves in H.p. I would like to find out if the effect of using balanced scorecard is just as good in the public sector as in the private. This is partially answered by looking at the theory section in relation to the empirical data and the results presented in this study.

I touch upon the theory regarding the advantages and disadvantages of using the BMS model and the importance of the conditions for the implementation of BMS.

I have found that in order to succeed with BMS a lot of time must be set aside to establish a common foundation and understanding of the model. There have to be good, readable measurement systems for the success factors (being performed). All employees who have been accustomed to working with other management systems must manage to put them aside or integrate them into the BMS management system. It was a little bit easier to work with BMS in H.p. because it was introduced from the beginning so it wasn't necessary to implement it into an already applied management.

I have found that the most important factor in succeeding with BMS is if you have absolutely everyone in the administration completely on your side; that they committed engaged and 100% involved.

The only negative thing worth mentioning is that there has been some impatience regarding the desire to see quick results, some bad parameters showing goal achievement, as well as some disagreement about priorities.

Inconclusion, I feel that H.p. has selected the correct management system in the BMS model. It's still so soon after the initiation (2010) that it is not quite yet possible to see if the goals set have been obtained, but they are making good progress. I also have a clear perception that to succeed with BMS, everyone in the



organization has to work towards the set goals, have adequate resources and see results along the way.

If everyone is willing to get on the bandwagon, it will be successful!

**INNHOLDSFORTEGNELSE**

1	Innledning .....	14
1.1	Bakgrunn og aktualisering .....	14
1.2	Mål- og resultatstyring må videreutvikles .....	16
1.2.1	Behov for strategisk styring.....	16
1.3	Formål og Problemstilling .....	17
1.4	Hvordan forskningsspørsmålene skal besvares.....	18
2	Metode og Studiens design .....	21
2.1	Forskningsmetode .....	21
2.2	Forskningsdesign .....	24
2.3	Utvalg.....	24
2.4	Søkehistorikk og datainnhenting.....	25
2.5	Gjennomføring av intervjuer.....	26
2.6	Kritikk av dybdeintervjuer .....	26
2.7	Forskningsdesignets analyse og kvalitet .....	27
3	Teori.....	28
3.1	Organisasjonsteori.....	29
3.1.1	Organisasjonen og dens adferd.....	29
3.1.2	Perspektiver på endring .....	30
3.1.3	Motstand mot endring.....	32

3.2	Hva er balansert målstyring .....	35
3.2.1	Bakgrunnen for balansert målstyring.....	35
3.2.2	Modellen .....	36
3.3	Hva mer konkret er balansert målstyring? .....	36
3.3.1	Strategisk forankring .....	37
3.3.2	Perspektivene .....	40
3.3.3	Strategi.....	41
3.3.4	Strategikart.....	42
3.3.5	Kritiske suksessfaktorer.....	42
3.3.6	Styringsparametere .....	43
3.3.7	Strategisk initiativ .....	44
3.3.8	Styringskort .....	45
3.3.9	Krav til styring.....	46
3.3.10	Viktige forhold å ta hensyn til i offentlig sektor.....	47
3.3.11	De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon.....	48
3.4	Balansert målstyring som en fornyelse av mål- og resultatstyring. ....	50
3.4.1	Synliggjør helhetlig styring .....	52
3.4.2	Sikrer flerårig perspektiv i styringen .....	53
3.4.3	Måler effektiviteten .....	53
4	Hoveddel.....	53

4.1	Presentasjon av kriminalomsorgen og Halden fengsel .....	53
4.1.1	<i>Generelt om fengselet:</i> .....	55
4.1.2	Generelt om kriminalomsorgen .....	56
4.1.3	Stortingsmelding nr. 37 .....	58
4.2	Resultater .....	59
4.2.1	Felles forankring og forståelse (visjon og strategi) .....	59
4.2.2	Ressursbruk.....	60
4.2.3	Ledelserfaring og implementering av BMS i Halden fengsel .....	63
4.2.4	Kommunikasjon innad i Halden fengsel .....	64
4.3	Analyse av innhentede data og dybdeintervjuer .....	65
4.3.1	Motivasjon og drivkrefter for balansert målstyring.....	69
4.3.2	Opplæring og kompetanse .....	69
4.3.3	It-systemer .....	69
4.3.4	Kulturpåvirkninger .....	70
4.3.5	Tålmodighet.....	70
4.4	Observasjon og intervjuer .....	70
4.4.1	Hvordan og hvorfor gjennomføre intervjuer .....	70
4.4.2	Hvordan fikk jeg tilgang til de riktige respondentene? .....	71
4.4.3	Intervjusituasjonen.....	71
4.4.4	Svar på forsknings spørsmål og studiene sett under ett.....	72

5	Etterord/diskusjon.....	72
5.1	Utbredelse av balansert målstyring over tid.....	72
5.2	Systemets overlevelsessevne over tid.....	72
5.3	Hva legger Halden fengsel i balansert målstyring .....	73
5.4	Hvordan bruker Halden fengsel styringssystemet balansert målstyring i praksis.....	73
5.5	Forhold og forslag til videre drift/forskning i Halden fengsel .....	73
6	Konklusjon.....	73

## FIGURER:

Figur 6-1: Modell: Mission Statements

Kilde: P.p. presentasjon fra BI nettstudier, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, ORG 3640 S. 16

Figur 6-2 Modell: Pondy's konfliktstadier Kilde: P.p. presentasjon fra BI nettstudier, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, ORG 3640 S. 17

Figur 3.3-1: Styringsmodellen Kilde: (Kapland & Norton, 2000, s. 158) S. 37

Figur 3.3-2: under som er "The Balanced Scorecard" hentet ut i fra (Hoff & Holving, 2002, s. 27) (Kapland & Norton, 2000, s. 21) viser godt disse fire perspektivene. S. 40

Figur 3.3-3: Tilsiktede og fremvoksende strategier.

Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 55) S. 42

Figur 3.3-4: Feedback - modellen Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 90) S. 45

Figur 3.3-5: Allokering av ressurser i en strategisk kontekst.

Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 104) S. 46

Figur 3.3-6: Grunnperspektivene i privat og offentlig sektor.

Kilde: (Statskonsult, 2007, s. 20)

S. 50

Figur 3.4-1: Ønsket informasjonsflyt i et balansert målstyringssystem.

Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 69)

S. 56

Figur 4.1-1: Kriminalomsorgen 2. Slik det er før KSF går ut av  
Justisdepartementet

S. 58

Figur 4.1-2: Fængselssystemets hovedspor. Kilde: (Hammerlin, 2009)

S. 59

Figur 6-13: Hammerlin/Bakken 2007, forskjellene ved et ”Ja” og ”Nei” fængsel.

S. 60

Figur 4.2-1: Feedback - modellen Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 90)

S. 66

Figur 4.2-2: Hovedmål og delmål i strategiplanen til Halden fængsel.

Kilde: (Høidal, 2010)

S. 69

Figur 4.2-3: Perspektiver i strategiplanen til Halden fængsel.

Kilde: (Høidal, 2010)

S. 70

Figur 4.2-4: Visjon i strategiplan til Halden fængsel.

Kilde: (Høidal, 2010)

S. 70

Figur 6-18: Kommunikasjonsmodell. Kilde: Studieguiden fra BI nettstudier, Peggy  
Brønn og Asbjørn Lyngtveidt, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner,  
ORG 3640

S. 73

Figur 6-19: Modell: Fayols grunnleggende ledelsesaktiviteter. Kilde: Shockley-  
Zalabak, 8 utg., 2012, s 30 – 41

S. 75

## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn og aktualisering

I løpet av de siste 20 - 25 årene har det skjedd store endringer i kriminalomsorgen. Tidligere var det i all hovedsak fokus på gjennomføring av straff, og samfunnet slet med store tilbakefall blant kriminelle. På 90-tallet ble det satt ned en rekke tiltak for å få endret tilbakefall prosenten. Det var da spesielt to hovedmål: å få en mer samkjørt etat og en mer individuelt tilrettelagt soning som selvfølgelig hadde som formål å hindre tilbakefall til kriminalitet. Dette gjenspeiles også ellers i samfunnet hvor det skjer store endringer i offentlig sektor. Samfunnet utvikles i et hurtig tempo og kravene til offentlig sektor blir større og større både når det kommer til kvalitet og effektivitet. NAV (forsøkte) ved siden av kriminalomsorgen er et godt eksempel på hvor dette er et krav.

Privatetterforsker Stein Morten Lier, sønn av den kjente politimannen Leif A. Lier og bror til tidligere politiinspektør Curt A. Lier har nettopp utgitt boken ”Mafia i Norge” (Lier, 2013). Der forteller han om utenlandske organiserte kriminelle som inntar Norge og samarbeider med allerede etablerte kriminelle i Norge. Dette er med på å endre kriminalitetsbildet radikalt, som igjen medfører flere utenlandske kriminelle i norske fengsler.

”Nesten en av tre innsatte i norske fengsler var i 2010 utenlandske statsborgere. Den norske andelen ligger også over eksempelvis Tyskland (27,1 prosent), England og Wales (12,6 prosent). Norge har den høyeste andelen utenlandske innsatte i Norden, til sammenligning har Sverige 27,6 prosent, Danmark 21,2, Island 18,8 og Finland 14,3 prosent” (Skjervold, 2013)(vedlegg 8).

Dette har igjen medført at fengslene har fått nye utfordringer og nye mål, som for eksempel utvisning av utenlandske fanger (Regjeringen, St.m.nr. 37, 2007-08, s. St.m. nr. 37). Dette satte tidligere justisminister Knut Storberget fokus på, sammen med å få de lange soningskøene (på det meste over 2000 personer) ned til 0, noe han klarte. For å klare dette forlangte KSF klarere mål og resultatkrav ( vedlegg 2).

Fengselsleder Are Høidal, som i sin tid ledet Oslo fengsel, fikk refs etter at departementet hevdet at det var ”manglende måloppnåelse og stort merforbruk” (vedlegg 1). Are Høidal så derfor at det var nødvendig å finne verktøy som kunne bidra til bedre målstyringskontroll ved siden av økt fokus på kvalitet og effektivitet. Han innførte derfor BMS i Oslo fengsel 2001 (ibid). Belønningen var pris for beste virksomhetstiltak i 2007 i fra Senter for statlig økonomistyring (SSØ-prisen), (Oslo fengsel sine hjemmesider, 2007). Are Høidal har fortsatt troen og åpnet derfor Halden fengsel i 2010 og har drevet det siden den gang under styringssystemet BMS.

Balanced Scorecard, på norsk balansert målstyring (BMS) er et system som er lett forståelig, samtidig som det fyller kravene til fokus på de kvalitative målene som stadig får mer oppmerksomhet både i offentlig som i privat sektor.

Man har de siste årene sett at BMS er blitt mer og mer benyttet, like mye i offentlig sektor som i det private, da spesielt i kommuner og helseforetak. Are Høidal og Oslo fengsel var den første virksomheten som innførte dette innenfor kriminalomsorgen. Flere fengsler fulgte etter. KSF gikk ut etter SSØ prisen i 2007 og mente at alle fengslene i region sør og øst, samt Kriminalomsorgen sin IT-tjeneste skulle drives under BMS (Oslo fengsel sine hjemmesider, 2007).

Are Høidal og Oslo fengsel sa medio 2000: ”I tillegg til å bruke Balansert målstyring som et verktøy for å implementere strategier (slik definisjonen fokuserer på), har vi i Kriminalomsorgen region Øst (herunder Oslo fengsel) også valgt å legge inn Kriminalomsorgens styringsparametere i vårt system. På den måten får vi et helhetlig styringssystem, hvor vi både fanger opp etatens strategier og styringsparametere, regionens strategier og styringsparametere og våre egne strategier og styringsparametere. Det betyr alt på ett Brett. Alt i ett system.”

(Oslo fengsel sine hjemmesider, 2007)

Hvordan det er å implementere et slikt system i kriminalomsorgen i et allerede fungerende fengsel eller i Halden fengsel som var nyoppstartet med BMS skal vi ser nærmere på under punkt 3.4 hvor jeg forteller litt mer konkret om hva BMS er. Men jeg føler at sitatet over forteller mye om kriminalomsorgen sine tanker rundt styringssystemet BMS i et fengsel.



## 1.2 Mål- og resultatstyring må videreutvikles

Mål- og resultatstyring har vært mye omtalt i forvaltningen de siste 20 – 25 årene. I økonomireglementet (Finansdepartementet, 1996) er mål- og resultatstyring hovedprinsippet for styring av statlige virksomheter. Det er der lagt opp til en todeling av ansvaret:

”Departementet har ansvaret for å formulere mål og stille krav til resultater samt å følge opp om de fastsatte målene nås.” Her vil dette si KSF.

”Den enkelte virksomheten har ansvaret for at målene nås innenfor de fastsatte rammene.” Her vil dette si Halden fengsel. (Statskonsult, 2007)

Med andre ord har Halden fengsel stor handlingsfrihet med relativt store tildelte ressurser som disponeres. Dette krever også at fastsatte resultater oppnås.

Etter at Finansdepartementet gjennomførte et erfaringsprosjekt om status for økonomistyring i statsforvaltningen kom de frem til at forholdene til intensjonene med økonomireglementet ikke var bra nok. De kom frem til at sammenhengen mellom ressursbruk og resultater er nærmest fraværende. Balansert målstyring vil derfor være en god metode for å bedre internstyringen innenfor rammene av mål- og resultatstyring.

Statskonsult legger følgende definisjon av balansert målstyring til grunn:

”Balansert målstyring representerer en helhetlig tenkning som ledelsen kan bruke for drift, tilpasning og utvikling av virksomheten med særlig fokus på å koble strategi og operative tiltak” (Statskonsult, 2007)

### 1.2.1 Behov for strategisk styring

I offentlig sektor som Halden fengsel er en del av, vil strategiske perspektiver være en viktig del. Politikerne legger en del politiske rammer for offentlig sektor. I kriminalomsorgen er rammeverket i slik rekkefølge: stortingsmelding nr. 37 (st.meld. 2008), stortingsproposisjon nr 1 (St. prp.), tildelingsbrev og disponeringsskriv. Stortingsmelding nr. 37 er også en mal til kriminalomsorgen, eller bibelen vår som Are Høidal sa i en samtale vi hadde, for hvordan de

forskjellige fengslene skal driftes, sammen med resten av rammeverket. Det er igjen KSF innunder justisdepartementet som har i oppgave å kontrollere at fengslene blir drevet etter disse rammene, med regionalt nivå som en mellominstans (for å se hvordan hierarkiet er bygget opp, se punkt 4.1). **Men så er det opp til hvert enkelt fengsel igjen og velge styringsform innenfor disse gitte rammer. Det er da viktig at hvert enkelt fengsel velger en styringsform som realiserer de oppgitte mål og BMS vil da fokusere og vise resultatene på en god måte.**

Are Høidal har valgt å benytte BMS som styringsform fordi han kjenner BMS godt og KSF har fokus på målstyring. (Havnes, 2009, s. 114) under temaet livssyklus til bedrifter og forretningsforetak skriver han at bedriftens evner og egenskaper forandrer seg når bedriften bygger opp kunnskap og erfaring, men også når staben forandres. Det at Are Høidal innehar såpass med kunnskap og erfaring innenfor det å drive fengsel, samt innenfor BMS og at han innførte BMS i H.f. fra oppstart, samsvarer med teorien til Havnes om å kunne lykkes.

Strategi er retningslinjer for beslutninger som skal sikre at organisasjonens utvikling er lønnsom i det lange løp (privat sektor), at beslutningene støtter opp om hverandre og at beslutningene driver virksomheten videre i samme retning. Strategi uttrykkes gjennom mål og planer eller en klar og felles forståelse av utviklingsretningen (Havnes, 2009, s. 21).

Dette krever i fra en leder og se fremover. Lederen må kunne analysere utfall av beslutninger slik at man vet hva som er lønnsomt på lang sikt, at man klarer og formidle innholdet i og formålet med beslutningene til beslutningstakerne i organisasjonen og til slutt klarer å samordne beslutningene og de etterfølgende aktivitetene (ibid).

Strategien utvikles i en prosess men det er viktig og fastsette mål og delmål tidlig og ha en strategi for hvordan man skal klare disse.

### **1.3 Formål og Problemstilling**

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvordan modellen BMS er tatt i bruk i H.f. Den røde tråden i å benytte BMS er strategi og planlegging, velge riktige

kritiske suksessfaktorer, styringsparametere og styringskort, og til slutt måle dette for å se om man klarer mål og delmål på veg mot sin visjon. Jeg ønsket også å prøve å finne ut av hvilke ressurser og barrierer det møtes på ved å implementere BMS, og om kriminalomsorgen er tjent med dette. Noe jeg mener delvis fremkommer i studiet under arbeidet som er lagt ned for å få svar på nåværende problemstilling. Tenker dette også er bra fordi det vil være med på å gi en del svar på hvorvidt det er verdt å ta seg tiden det tar ved å implementere virksomhetsstyringssystemet BMS i kriminalomsorgen. Dette inngår ikke (lengre) i problemstillingen, men jeg føler det er et viktig spørsmål som må besvares og som er med på å bestemme om BMS er den riktige modellen for kriminalomsorgen generelt. Spesielt om man ønsker å implementere BMS i andre fengsler og om de skal ta seg bryet det er ved å bytte, så dette var med i tidligere problemstillinger, men det ble for omfattende. Så min problemstilling endte etter hvert opp slik:

Hvordan benyttes balansert målstyring som virksomhetsstyringssystem i Halden fengsel, hvilke barrierer har de møtt på og operasjonaliseres måloppnåelsen, sett opp mot relevant teori?

For å begrense problemstillingen stiller jeg meg følgende forskningsspørsmål:

Hvilken strategi har H.f.?

Hvilke kritiske suksessfaktorer har H.f.?

Hvordan måles disse og hvilke barrierer har H.f. møtt på med innføringen av BMS?

#### 1.4 Hvordan forskningsspørsmålene skal besvares

Med tanke på at fengselsleder Are Høidal har jobbet etter modellen BMS helt siden han implementerte BMS i Oslo fengsel i 2001, legger jeg til grunn at han anser BMS som rett virksomhetsstyringssystem i et fengsel. Spesielt etter at han også startet opp H.f. med BMS i 2010. Det er skrevet flere oppgaver om bruken av BMS i offentlig sektor. Statskonsult kom med en rapport i 2001 som sier en del om bruken av BMS i offentlig sektor og da først og fremst i kommunene. Det finnes en del teori om bruken av BMS i offentlig sektor men mest i privat sektor,

og for meg vil det være interessant og se på en del av forskjellene mellom privat og offentlig sektor, sett opp i mot hvordan H.f. benytter seg av BMS. Det å ta tak i H.f. som jeg anser som en mellomstor bedrift med sine 300 ansatte og 251 innsatte vil være en perfekt størrelse på en SMB bedrift for bruken av BMS. Det at Are Høidal kjenner BMS gjennom mer enn 10 år, får meg til å være nysgjerrig på hvordan han har tatt i bruk BMS i H.f. like mye som om det er riktig modell for kriminalomsorgen og om han har møtt og møter på motstand underveis. Jeg er spesielt interessert i å finne ut av hvordan han måler resultatene på de kritiske suksessfaktorene, hvilke parametere han tar i bruk og hvordan disse fungerer. Finner jeg svar på dette vil det også gi svar på hvorvidt profesjonaliseringen innenfor operasjonaliseringen av H.f. sin strategi og måloppnåelse er sett opp mot relevant teori.

Anser det første spørsmålet som krevende fordi det å ha en god strategi på papiret er langt fra og ha en god strategi som virker i virkeligheten. **Det å finne ut av om strategien er god og fungerer som tenkt vil ta tid å finne ut av. Ser for meg måneder med observasjon, mange gode samtaler med både ansatte og innsatte, samt intervjuer med nøkkelpersoner.** Det å intervjuer de rette personene er for meg helt nødvendig for å finne ut hvordan BMS er tatt i bruk og da først og fremst med fengselsleder Are Høidal selv. Men for å finne svarene på hvordan de kritiske suksessfaktorene og måloppnåelsen benyttes må jeg observere og gå inn i samtaler med ansatte og innsatte. Det å få innsikt i hvordan Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF) stiller seg i forhold til bruken av BMS, hvilke krav de setter til målinger og hvordan det undervises på Kriminalomsorgens utdanningscenter (KRUS) er interessante opplysningen i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Så jeg bestemte meg for, før jeg tok tak i oppgaven og få til et intervju med Jan-Erik Sandlie i Etatsstyringsseksjonen i KSF, Fengselsleder Are Høidal selvfølgelig og en av hans medarbeidere innenfor BMS i H.f. Og så håpet jeg på og få til et intervju med foreleser Yngve Hammerlin Dr., philos og forsker innenfor kriminologi og ansatt i KRUS (Kriminalomsorgens utdanningscenter) og som kanskje er den aller fremste på bruken av fengsel m.m. i Norge. Han har jeg vært så heldig å få tilbringe flere dager med. Jeg så for meg at jeg kunne få til dette ved å gå via mine venner i fra Norsk forening for kriminalreform (KROM) Thomas Mathisen og Nils Christi.

Are Høidal fortalte meg så at han ville få besøk av Hammerlin og at han kunne spørre for meg. Ikke bare fikk jeg et intervju, han sa seg til og med villig til å tilbringe mer tid med meg i H.f. Jeg fikk da mer lærdom og diskutert langt mer enn hva jeg trengte til oppgaven. Disse to dagene sammen med resten av min observasjon og kjennskap til kriminalomsorgen som jeg hadde fra tidligere, var gull verdt med tanke på å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det å kunne observere hvordan BMS var tatt i bruk i H.f. med tanke på min kjennskap til hvordan andre fengsler drives og har blitt drevet frem til i dag, etter en såkalt tradisjonell hierarkisk oppbygning hvor ordre kommer fra toppen og ned, har vært i sentrum og all strategi har vært basert på dette, har vært til stor nytte. Det tredje spørsmålet er relevant med tanke på at BMS krever mye ressurser og enighet over hele linjen om et godt samarbeid, hvis BMS skal lykkes. For å besvare dette har jeg valgt å se på relevant teori opp mot min observasjon i kriminalomsorgen gjennom 12 år og da spesielt tiden jeg tilbrakte i H.f., nyinnhentet empiri og spesielt gjennom min tidligere skrevne rapport om organisasjonskommunikasjon og ledelse i Ringerike fengsel, som driftes etter en tradisjonell hierarkisk oppbygning og konklusjonen jeg der kom frem til (ID0695134, 2012, ss. 13-16)(vedlegg 7).

Som du kan lese av denne konklusjonen, så jeg allerede den gang at det burde vært gjort endringer i virksomhetsstyringssystemet ved R.f. De samme observasjonene gjorde jeg også under et opphold i Ullersmo fengsel, hvor jeg blant annet løste et par konflikter, en konflikt mellom innsatte og ansatte, samt en konflikt innsatte seg i mellom (jobbet som megler og konfliktløser). Her fremkom det også dårlig organisasjonskommunikasjon, det var liten virksomhetsstrategi og måloppnåelsen var mer eller mindre fraværende. Dette var under Ellen Bjercke sin ledelse. I dag har Tom Enger tatt over som leder og det styres mer hierarkisk nå en noen gang tidligere. Disse observasjonene er med på å danne et bilde som viser at kriminalomsorgen muligens burde endre virksomhetsstyringssystemene sine flere steder og mye tyder på at BMS er den rette modellen.

Det kreves mye ressurser og alle involverte og da spesielt ledelsen må være enige om en felles strategi og jobbe mot denne for at BMS skal lykkes. Det ser ut som om lederen for H.f., Are Høidal har klart dette. Han har en åpen og god visjon,

han har en åpen og reell strategi hvor alle de ansatte på en eller annen måte er involvert og han er god på å kommunisere med alle. Han viser seg stadig både blant ansatte og innsatte. Han holder jevnlig presentasjoner om hvor han står og hvor han vil innenfor BMS. Han er god på å delegerer oppgaver og involvere teamledere m.f. der hvor det er nødvendig, samt hvor de skal rapportere videre i systemet. Are Høidal har valgt seg ut en rekke suksessfaktorer hvor han ønsker måloppnåelse og jobber med noen parametere for å få målt dette, men her er han etter min oppfatning ikke helt i mål.

## 2 Metode og Studiens design

Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på gjennom bruk av ulike metoder. Jeg vil da kunne finne årsaken til en hendelse. Jeg vil kunne se meninger bak handlinger, både hos enkeltpersoner og i grupper.

“Metode er en vitenskapelig fremgangsmåte med hensikt og utforske ukjente fenomener eller tilstander” i følge (Gripsrud, 2010, 2. utgave).

Jeg ønsker i dette kapittelet å redegjøre for mitt metodevalg, fordeler og ulemper ved bruken av dette. Jeg har også tatt utgangspunkt i teorier, hovedsakelig i fra bøkene Metode og dataanalyse (Gripsrud, 2010, 2. utgave), Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (Johannesen A., 2008, 2 utgave) m.fl.

Jeg vil også avklare de begreper jeg anser som viktige for forståelsen av min utredning. Kapittelet tar for seg forskningsmetode, forskningsdesign, utvalg, datainnhenting, gjennomføring, kritikk av dybdeintervjuet, analyse og kvalitet.

For å få svar på problemstillingen **om hvordan virksomhetsstyringssystemet balansert målstyring blir benyttet i H.f. og om de oppnår bedre operasjonalisering av virksomhetens strategi og måloppnåelse**, er en systematisk litteraturstudie benyttet. Jeg har ansett det som nødvendig å vektlegge teorien som en bakgrunn og har benyttet teoriene til Hoff & Holving og Kaplan & Norton som de belyser i sin litteratur.

### 2.1 Forskningsmetode

”Å bruke en metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannesen A., 2008, 2 utgave, s. 33)

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg altså om å samle inn, analysere og tolke informasjon om samfunnsmessige forhold og prosesser.

Det vanlige i en slik forskningsprosess er å gå igjennom fire faser:

1. Forberedelse, 2. Datainnsamling, 3. Dataanalyse, 4. Rapportering

Noe jeg også har valgt å gjøre i denne oppgaven (ibid) på følgende måte:

Jeg vil finne ut om det finnes et metodeteam (hovedansvaret), ledersteam (lederguppen) og et ekspertteam (støttepersoner med kunnskap om BMS og virksomheten) og om de gjennomfører rollene slik det er ment her i H.f. (Hoff & Holving, 2002, s. 193). Jeg vil benytte meg av både kvantitative og kvalitative metoder. De kvantitative metodene vil i stor grad dreie seg om tall og statistikker hentet i fra statistisk sentralbyrå og artikler som omtaler målinger innenfor kriminologi og H.f. De kvalitative dataene vil i all hovedsak bestå av relevant teori, artikler om kriminalomsorgen generelt og H.f. og kriminalitetsbilde i Norge de siste årene og fortolkning av dataene, sett opp mot hvordan H.f. benytter seg av modellen BMS.

Mine primærdata vil i all hovedsak bestå av intervjuer og samtaler med personer som kjenner kriminalomsorgen gjennom en årrekke og som kjenner BMS godt. Mine sekundærdata vil i all hovedsak bestå av rapporter og oppgaver skrevet om BMS, databaser som inneholder informasjon jeg kan benytte og en viktig kilde, Yngve Hammerlin.

En viktig metode for å finne svar på problemstillingen vil være å benytte seg av det fenomenet Johannesen (Johannesen A., 2008, 2 utgave) kaller hermeneutikken som legger vekt på forstående kunnskap gjennom en fortolkende tilnærming av mennesker og samfunn (ibid). Denne oppgaven vil i lang grad være basert på hermeneutisk tilnærming fordi jeg forsøker å tolke og utvikle en forståelse for implementeringen ovenfor ansatte (så å si alle de ansatte kommer i fra andre fengsler i Norge med andre virksomhetsstyringsystemer og kjente ikke til modellen BMS) og bruken av BMS i H.f., ved siden av at jeg driver med teoribasert forskning. Med dette mener jeg at jeg vil ved bruk av teorien legge et grunnlag for søk etter nye funn og hvordan teorien anvendes i H.f. (bruk og kast, samt etterprøving for at det skal kunne godkjennes) og vil mest sannsynlig til slutt

falle mer mot teorien enn i empirien (Berfring, 1998, 3 utg., s. 16). Dvs. at jeg vil legge stor vekt på det skrevne innenfor BMS i H.f., Are Høidal sine tanker og strategiske planer for fremtiden innenfor måling av de kritiske suksessfaktorene, mer enn hva som faktisk fremgår under min observasjon. Dette fordi det pr. i dag foreligger minimalt med statistiske tall og resultater på målinger, noe jeg vil si er kritikkverdig og som jeg anbefaler kommer på plass snarest.

Det er her spesielt interessant å se på om betydningen av strategier og visjoner og hvilke forhold de forskjellige aktørene i H.f. har til disse sett i lys av hvor viktig de er (Kapland & Norton, 2000)'s teorier om BMS. Det er også interessant å finne ut om BMS fører til en positiv videreutvikling av H.f. For å få svar på disse spørsmålene har jeg satt fokuset på driften av H.f. kontra driften av andre fengsler og da spesielt R.f. og Ullersmo fengsel hvor jeg har gjort observasjoner tidligere. Intervjuet lederen Are Høidal (Appendix 1) som har hovedansvaret (metodeteamet) for koordinering og fremdrift basert på kunnskap om BMS og på hans evne til å lede den BMS., Jan-Erik Sandlie i Etatsstyringsseksjonen i KSF (Appendix 2) som har det overordnede ansvaret for driften av alle fengslene i Norge., Yngve Hammerlien (Appendix 3) som kanskje er den som kan mest om kriminalomsorgens historie., Petter Dalen (Appendix 4) som er teamleder for en av avdelingene i H.f. og en del av ledergruppen (lederteamet) og en del av metodeteamet og lederteamet (Ekspertteamet) sammen med bl.a. Are Høidal. Han har den nødvendige faglige kunnskapen både om H.f., kriminalomsorgen generelt og BMS. Samt flere samtaler jeg har hatt med en rekke andre i alle disse teamene og med lederstillinger i H.f. Dette er det viktigste grunnlaget for empirien min.

Den kvalitative metoden jeg har benyttet meg av gir meg muligheten til å innsamle mye data på kort tid og gir også grunnlaget for "caset" mitt. Denne metodevinklingen gjør det også mulig for meg å få en bredere oversikt over mønstre og sammenhenger i ledernes og andre involvertes oppfatninger rundt strategien og bruken av BMS. Skulle jeg gjort undersøkelse innad i hele kriminalomsorgen (flere fengsler) ville jeg nok valgt en survey som er vanlig om man ønsker å undersøke et større utvalg.

Intervjuguiden er basert på "qualitative interviews" etter en "semi-structured interviewing" metode. Dvs. at det er uformelt og det kan diskuteres rundt de

Side 23



spurte temaer og at den intervjuede kan komme med innslag om det er et ønske. Jeg har benyttet meg av diktafon, som er helt vanlig, slik at det ble enklere for meg i ettertid.

Den intervjuede har hatt mulighet til å utfylle spørsmål/svar og tillegge ting under intervjuet, om dette var ønskelig. Den intervjuede har fått god tid uten stress. Fleksibilitet til spørsmålene var viktig, samt at alle de intervjuede fikk muligheten til å forberede seg ved å gå igjennom intervjuguiden før intervju, det var også viktig for meg.

Jeg har også benyttet meg av tidligere studium rundt BMS for lettere å kunne se et mønster i den ene eller andre retningen, noe som har kommet godt med i mitt studium.

## 2.2 Forskningsdesign

”Termen design har sin opprinnelse fra latin, de- og signum, som betyr tegn” (Johannesen A., 2008, 2 utgave, s. 77). **Nå har jeg kommet frem til hva det er jeg er ute etter og hvordan jeg skal finne det med utgangspunkt i problemstillingen.** Tidsdimensjonen tatt i betraktning benyttet jeg meg av overnevnte metodebruk ”case” m.m., en såkalt tverrsnittundersøkelse over en kort periode (ibid, s. 78). Kort om hva som kjennetegner et casestudium basert på Yins tilnæringsmåte. Med hjelp av kvalitative tilnæringer, som observasjon og/eller åpne intervjuer kombinert med forskjellige metoder, samlet jeg inn mye og detaljert data under en relativt kort periode (Yin 2007). Jeg kombinerte dette med kvantitative data som statistikker og tall hentet i fra statistisk sentralbyrå og artikler.

## 2.3 Utvalg

Jeg valgt en relativt liten kvalitativ utvalgsstørrelse informanter. Jeg valgte en strategisk fremgangsmåte som vil si at jeg foretok valgene mellom alternativer. Jeg valgte en ensartet (homogen) gruppe informanter som i dette tilfellet selvfølgelig måtte være lederen av H.f. og personer i de forskjellige teamene som innehar kjennskap til H.f., kriminalomsorgen generelt og BMS. Dette er helt nødvendig om problemstillingen skal bli besvart på en best mulig og troverdig måte. ”Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er

Side 24

med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet” (Johannesen A., 2008, 2 utgave, s. 111). Det var her helt nødvendig med ekstreme utvalg som besto av personer som var rike på informasjon fordi de er ekstreme (Patton 1990; Miles og Huberman 1994). Det ekstreme i dette tilfellet vil si bl.a. lederen Are Høidal som har vært leder for flere fengsler igjennom en årrekke og styrt Oslo fengsel under BMS før han åpnet H.f. med BMS i 2010. Og Yngve Hammerlin, Dr., philos og forsker innenfor kriminologi og ansatt i KRUS som har forsket på kriminalomsorgen i mer enn 30 år. Jeg vil også påstå at jeg til dels har gjennomført et bekreftende/avkreftende utvalg. Dette fordi jeg etter mange års observasjon og kjennskap til kriminalomsorgen har hatt noen hypoteser underveis. Jeg kjenner også godt til den tradisjonelle hierarkiske styringsformen i kriminalomsorgen og har kunnet sammenligne dette med analysen av BMS underveis i studiet.

## 2.4 Søkehistorikk og datainnhenting

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet/reliabilitet. Dette er svært viktig og hele studiet faller på om reliabiliteten er til å stole på. Dette beror på måten dataen har blitt samlet inn på, hvordan den har blitt bearbeidet og hvor nøyaktig man har vært (Johannesen A., 2008, 2 utgave, s. 44). Man bruker å si at om en annen forsker eller person etterprøver en rapport eller et resultat ved å benytte den metoden eller søkestrategiene forskeren oppgir i sitt prosjekt, skal han/hun komme frem til nøyaktig det samme resultatet (Støren 2010, jf. (Fjeldheim, Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - en litteraturstudie, 2011, s. 8)). Jeg har for å få en så stor reliabilitet som overhode mulig innhentet tidligere relevante studier som:

(Fjeldheim, Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - en litteraturstudie, 2011)

(Statskonsult, 2007)

(Follestan & Johansen, 2012, mai)

Min søkehistorikk er spesifisert til en rekke databaser jeg har søkt i, med eksakte søkeord og kombinasjoner av disse. Jeg har også gjennomført inklusjons- og eksklusjonskriterier (for oversikt, se internettreferanser).

Det endte opp med etter filtrering at relativt lite av innhentede data gjennom database søk ble benyttet. Dette beror på at det ikke var relevant i forhold til valgte problemstilling som særlig angår H.f., men det ga meg gode ideer om hva det var jeg skulle analysere i H.f. og hva jeg skulle se etter for å finne svaret på hvordan BMS blir benyttet og om måloppnåelse blir operasjonalisert. Her kom også dagen jeg fikk tilbrakt med Dr., philos og forsker innenfor kriminologi og ansatt i KRUS Yngve Hammerlin godt med.

## 2.5 Gjennomføring av intervjuer

For meg var det viktig at intervjuene skulle være så kvalitative som overhodet mulig. Jeg var derfor svært opptatt av hvilke spørsmål som ble stilt, hvordan de var formulert, hvilke ord jeg brukte, og hva slags stil eller tilnæringsmåte jeg benyttet meg av. Jeg var også svært opptatt av at intervjuene skulle være legitime for å få maks ut av informasjonen (Johannesen A., 2008, 2 utgave). Dette var forholdsvis enkelt fordi jeg hadde en god relasjon til alle informantene jeg intervjuet. Jeg hadde tilbrakt mye tid i H.f. og sammen med personene jeg skulle intervjuer før intervjuene fant sted. Dette gjorde at jeg allerede før intervjuene hadde god kjennskap til H.f. og deres oppfatning av styringssystemet BMS og alternative styringssystemer. Deres oppfatning av strategien som var valgt og parametere, suksessfaktorer og målstyringen som var lagt til grunn. Det var derfor lettere for meg og stille de riktige spørsmålene. Mye kjente jeg svaret på og kunne utelukke, noe var jeg usikker på hvor jeg ønsket en nærmere utdypning osv. Alle intervjuene ble gjennomført i H.f., jeg fikk benytte meg av et egnet kontor hvor vi satt godt, slappet av med god drikke og frukt, uten avbrytelser. Tidsmessig hadde vi god tid, uten stress. Intervjuene ble gjennomført med diktafon (lydopptak)(vedlegg på cd) og tok ca. en time.

## 2.6 Kritikk av dybdeintervjuer

Det er alltid noen som retter kritikk mot kvalitative intervjuer og det er alltid mulig og finne feil ved alt vi gjør også ved det å gjennomføre intervjuer. Men fordelene ved å kunne intervjuer nøkkelpersoner ved en forskning er viktig slik at forskeren kan få satt ting i perspektiv og veie det som blir sagt opp mot teori og i dette tilfellet opp mot observasjon og hva andre intervjuobjekter sier. Men det at

forskeren er klar over fallgruver og kritikken som blir rettet mot slike intervjuer er viktig. De fleste bøker som skriver om forskningsmetoder og kvalitative intervjuer advarer mot dette og nevner flere av argumentene som går igjen hos kritikerne slik at det er lett og sette seg inn i og det meste går ut på at de mener at slike kvalitative intervjuer ikke er vitenskapelige og at det ikke er objektivt. Derfor gjelder det for forskeren og ikke å være subjektiv og la seg reflektere av intervjusituasjonen, bekjentskap osv. men og være profesjonell og ikke la seg påvirke hverken i den ene eller andre retningen.

## 2.7 Forskningsdesignets analyse og kvalitet

Reliabiliteten som jeg kort har vært inne på er alfa omega om man skal ha tillitt til et studium. Da dette er en litteraturstudie, vil reliabiliteten avhenge mye av artikler/vedlegg som inkluderes, men i all hovedsak med denne problemstilling som utgangspunkt, vil det og ha anvendt teori og empiri sett opp mot observasjon og intervjuer, være mer aktuell (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Som igjen slutter ned på pålitelighet. (Gripsrud, 2010, 2. utgave). Reliabiliteten har med pålitelighet å gjøre, men validiteten som har med gyldighet å gjøre er også et sentralt tema. En undersøkelse er gyldig såfremt den måler det man er ute etter å måle og ikke noe annet (Wenstøp, 2003; jf. (Fjeldheim, Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - en litteraturstudie, 2011). Enkelt sagt, gir undersøkelsen svar på det den skal gi svar på?

Denne gangen har jeg ikke funnet noe annen studie som gir svar på noe i nærheten av min problemstilling. Jeg har funnet mye rundt BMS i offentlig sektor hvor jeg har kunnet dra ut elementer til bruk i min problemstilling, men som sakt tidligere er det observasjoner, intervjuer, samtaler og min egen kjennskap til virksomhetsstyringssystem, strategi og måloppnåelse sett opp mot relevant teori som har lagt hovedgrunlaget for resultatet. Dette kan kanskje svekke validiteten noe! Men jeg er uansett helt sikker på at arbeide jeg her har lagt ned og som er omhandlet i denne litteraturstudien, kan bidra til å forbedre fremtidige studier rundt teamet eller gjøre kriminalomsorgen noe klokere.

Det må også sies at jeg ved siden av dette har gitt dokumentanalysen min mye vekt, og resultatene jeg her har kommet frem til. Jeg har ”gravd” i dokumenter helt tilbake på 90 tallet, ikke mye men noe som jeg har følt fortsatt er aktuelt og relevant. Dokumentanalysen min har hovedsakelig bestått av årsberetninger, stortingsmeldinger, tildelingsbrev, interne rundskriv (H.f. og KSF), interne målsetninger og foredrag om BMS og H.f. sin visjon for fremtiden holdt av fengselsleder i H.F. Are Høidal, som jeg også har tilbrakt lit tid med og intervjuet i forbindelse med denne oppgaven og andre oppgaver utenfor dette studiet.

Jeg har sammenlignet mye av analysen jeg har gjort her i H.f. med tilsvarende analyse jeg har gjort i fire andre fengsler, Halden f., Ullersmo f., Oslo f. og Bastøy fengsel. Dette er gjort både ved observasjon og skrevne dokumenter om disse fengslene opp mot styringsformer og måloppnåelse. Med denne analysen i ryggsekken har det vært lettere og kunne se forskjellene på hvordan H.f. har benyttet seg av BMS og hvordan de har fokusert på strategi og måloppnåelse på en annen måte enn vanlig/ellers i kriminalomsorgen.

### 3 Teori

I all hovedsak skal jeg fokusere på teori rundt bruken av BMS og teori som er viktig for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. For å kunne svare på disse på en god måte må man som jeg her har gjort tilbakelegge enormt med tid. Jeg har heldigvis hatt denne tiden og vært så heldig at jeg også har fått tilbringe såpass med tid i H.f. ved siden av og kunne gjøre andre arbeidsoppgaver. Denne kombinasjonen har gjort at jeg har kunnet observere hvordan BMS er benyttet i H.f. og da i all hovedsak av fengselsleder Are Høidal. Jeg sier dette fordi jeg savner noe mer viten om bruken av BMS hos øvrige ansatte i H.f. og dens virkeområder. Jeg føler H.f. har møtt på noe motstand hva gjelder implementeringen av BMS ovenfor H.f. sine ansatte og vil si noe om dette. Jeg vil også si noe om organisasjonen og H.f. sin operasjonalisering av strategien til Are Høidal om hvordan han og H.f. skal oppnå visjonen sin om at straffen som blir gjennomført her i H.f. skal virke og endre den innsatte over tid. Jeg kommer også inn på teorien bak BMS og grunntanken ved modellen. Hvilke grep som tas og hvordan BMS tilpasses offentlig sektor for så og kunne finne svar på hvordan H.f. har valgt å benytte seg av BMS.

### 3.1 Organisasjonsteori

#### 3.1.1 Organisasjonen og dens adferd

##### SWOT – ANALYSE

Jeg har her kjørt en SWOT analyse for bruken av virksomhetsstyringssystemet balansert målstyring i Halden fengsel.

En SWOT analyse er ”en metode for å identifisere og forstå hva som kan være en bedrifts sterke og svake sider og hva som kan være markedsmessige muligheter og trusler. SWOT er en forkortelse for strength, weakness, opportunities, threats. Metoden består av en ekstern analyse (muligheter og trusler) på makronivå (økonomiske, teknologiske, juridiske, demografiske, politiske, sosiale og kulturelle forhold) og på aktørnivå (kunder, konkurrenter, leverandører og distributører), og en intern analyse (sterke og svake sider) der en søker å identifisere forhold som kan videreutvikles til varige konkurransefortrinn og forhold som kan svekke konkurranseevnen, f.eks. ved hjelp av en verdikjedeanalyse.”Jf. Michael Porter. (Leksikon, Store Norske, 2013) I utgangspunktet benyttes SWOT i forbindelse med marked ovenfor kunder etc. Men i verdikjedeanalyse kan en SWOT analyse også være med på å belyse service og brukerstøtte, Halden fengsel sin infrastruktur og ledelse, samt kompetanseutvikling og personalledelse. Verdikjedeanalyse er også en analyse av verdiskapingsprosessen i foretak i den hensikt å identifisere og videreutvikle egenskaper som kan gi foretaket konkurransefortrinn. Det er selvfølgelig i all hovedsak ment ovenfor konkurrenter, noe det i bunn og grunn ikke er i kriminalomsorgen. Men jeg føler allikevel at det kom godt med å se både styrker, svakheter, muligheter og trusler ved bruk av BMS i Halden fengsel og valgte derfor å benytte meg av SWOT. Svarene her kan også være svært interessante i forhold til endring (Jacobsen, 2012, s. 39). De aller fleste fengselsbetjenter som jobber i Halden fengsel kommer i fra andre fengsler hvor BMS ikke var benyttet og dette medfører endring i stor grad. Jeg vil derfor også komme inn på perspektiver innenfor endring.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS) er et viktig begrep og ble innført i Norge i 1992. Det føres en Internkontroll (IK) på dette området og må tas på fulle alvor. Det er i

dag etter HMS-lovgivningen både innhold og retninger som må følges. En kombinasjon av HMS og BMS er mer og mer vanlig i Norske bedrifter både i privat og offentlig sektor. HMS blir også ofte kombinert med Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og Beyond Budgeting (BB), men også spesifikke og skreddersydde verktøy for HMS-regnskap kan inkluderes (Karlsen, 2012).

Skal man styre etter BMS så bør man også spørre seg, Hvordan skal man organisere og hvordan skal man styre HMS-reguleringen? I økonomisk organisasjonsteori bør man identifiserer de sentrale institusjonelle former som styrer svarene på disse spørsmålene. Er det organisasjon, marked eller hierarki som danner rammen for de økonomisk motiverte HMS-transaksjoner som gjennomføres? Intensivformene vil ofte variere mellom rene kommersielle motiver (økonomiske gevinster), organisasjonsmessige ambisjoner (best i klassen) og sosiale eller politiske motiver for balansert vekst (Samfunnsansvar). Nødvendig er det at aktørene tilkobles en kontrollmekanisme, det kan være typer av selvkontroll (i virksomheten), evaluering (i markedet) eller utøvelse av autoritet (av tilsynsmyndigheter). Gjør man dette kan man finne HMS-strategier som forfølger ideen om økt konkurransekraft i markedet, eller andre som er basert på at veksten skal oppnås gjennom planlagt intern arbeidsfordeling og samordning, eller at man rett og slett er styrt av ideen om å bygge nye institusjonelle HMS-ordninger (ibid).

### 3.1.2 Perspektiver på endring

Det er viktig å få med her at det Fengselsleder Are Høidal gjorde når han endret styringssystemet i Oslo fengsel i sin tid var en innovasjonsprosess, det er for så vidt også det han har gjort i H.f., ja i Kriminalomsorgen generelt kan man vel si. Van de Ven og hans kolleger sier i boken "The innovation journey" (1999) at innovasjonsprosesser er en reise i det ukjente terreng. Det betyr ikke at alt er tilfeldig, for som oftest planlegges en reise i mer eller mindre detalj, og en organisasjon bestemmer selv hvilke ressurser de ønsker å satse på under denne reisen (Hernes & Koefoed, 2007, s. 9). Det var nok noe mer uforutsigbart når han startet opp BMS i Oslo fengsel enn når han startet opp BMS i H.f. Han har fått pris og tilbakemelding i fra KSF om at han hadde lykkes i Oslo fengsel og det er ingen grunn til å tro at han ikke også vil lykkes i H.f.

Men det er en endringsprosess som skal gjennomføres og vi kan se fra andre studier at endring i kriminalomsorgen og offentlig sektor, samt implementering av BMS kan være tøft (Statskonsult, 2007), (Fjeldheim, Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - En litteraturstudie, 2011).

Det er en rekke forskjellige perspektiver på endring i organisasjoner. Drivkreftene bak og hvilke type strategi som blir valgt og hvordan organisasjonen endrer seg deretter. Du har kombinasjoner av ulike endringsstrategier/lederstiler:

Deltakende utvikling hvor det er små endringer basert på utstrakt delegering og deltakelse.

Karismatisk omforming hvor det er store endringer basert på samarbeid og lite konflikt på grunn av karismatisk lederskikkelse som skaper oppslutning.

Tvungen utvikling hvor det er små endringer som vedtas av ledelsen og tvinges igjennom ved bruk av incentiver (trusler og belønninger).

Diktatorisk omforming hvor det er store endringer gjennomført ved utstrakt bruk av tvangsmakt.

Nyere studie eller eksempel (Buono & Kerber 2010) skiller mellom tre typer idealtyper for endring:

Toppstyrt endring hvor det er klare mål og planer, toppledelsen sentrale, raske og store endringer.

Planlagt endring hvor det er klare mål, men med åpning for justeringer, utstrakt deltakelse, lang tid på planlegging, kort tid på gjennomføring.

Guided endring hvor det er ledelsen som utpeker retning, eksperimentering, vage mål, samarbeid og improvisasjon (Jacobsen, 2012, s. 222).

Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på perspektivet som kalles planlagt endring eller teleologiske endringer, dette fordi det for meg ser ut som om det er approksimativt slik H.f. har tenkt ved og implementerte BMS.

Ved planlagt endring vil organisasjonen planlegge nye metoder for hvordan gamle problemer skal løses. Det blir satt mål for hvordan dette skal gjøres og endringene er derfor intensjonal.



Jacobsen sier i boken sin at det er en del sentrale faser i en planlagt endringsprosess og disse fasene er:

Diagnose- Erkjennelse av behov for endring – opplevde problemer og/eller muligheter.

Løsning – Beskrivelse av en ønsket framtidig tilstand og en plan for å komme dit.

Gjennomføring av planlagte tiltak – intervensjoner i organisasjonen.

Evaluerer av om tiltak virker som planlagt, og stabilisering av den nye tilstanden (Jacobsen, 2012, s. 38)

Det viktige her er at organisasjonen har klare mål for hvor de vil med denne endringen og i H.f. er det snakk om BMS. De må også inneha kunnskap om behovet for endring, tiltak som må gjennomføres og effektiviteten av disse.

Det kan dukke opp uforutsette faktorer underveis i en slik endring og det er derfor viktig at man er observant på dette. Spesielt i sosiale systemer fordi de ikke er determinerte. Og selv om det går som planlagt, er det ikke sikkert at den vil føre til de resultatene den var intendert å skulle gjøre (ibid).

### 3.1.3 Motstand mot endring

Når en endringsprosess er satt i gang ved å benytte BMS blir arbeidsmetodene annerledes enn det man er vant med. Dette medfører også endringer i samspillet mellom individer i organisasjonen. Dette betyr også endring i relasjoner.

Det er vanlig å dele inn motstand i forskjellige typer og faser. Det er ofte slik at intensiteten i motstand øker i fra fase til fase. Jacobsen har i boken sin valgt å sette opp disse fasene slik:

- Apati/likegyldighet: Fravær av positive eller negative følelser og manglende interesse
- Passiv motstand: Negative oppfatninger og holdninger, negative og kritiske synspunkter på endringen
- Aktiv motstand: Sterke kritiske ytringer, stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen, fredelige boikotter og protester
- Aggressiv motstand: Aktiv spredning av negative rykter og historier,

nekting av iverksetting av endringstiltak, mer voldsomme streiker og aksjoner, direkte undergraving og skult sabotasje, direkte ødeleggelse og ”terrorisme” (Jacobsen, 2012, s. 130)

Det hevdes at motstand mot endring er et permanent trekk ved organisasjoner. Med dette menes at det alltid vil oppstå reaksjoner i organisasjonen når ledelsen ønsker å gjennomføre en endring. De ansatte reagerer da ved å motsette seg disse endringene. Grunnene til dette kan være så mangt, men i all hovedsak vil årsaken være fordi de ansatte allerede er fornøyd med slik det er, endringen som gjøres er feil eller at de ønsker at endringen skal være annerledes. I verste tilfelle kan denne motstanden skape splid og usikkerhet i organisasjonen og det er derfor viktig å kjenne til årsakene. (Jacobsen, 2012) er innom noen årsaker til motstand mot endring:

*Faglig enighet/uenighet.* Dette går i all hovedsak ut på hvorvidt behovet for endring er til stede. Det kan også være motstand om hvorvidt endringen som gjennomføres er den riktige løsningen på problemet eller ikke?

Enighet om at endringen er viktig å gjennomføre, og at selve valget av løsning er riktig, er en av de viktigste årsakene til at endringsinitiativ møtes med oppslutning (Kotter 2008).

*Frykt for det ukjente.* Nye ting kan være skremmende, kan føre til stress og angst som igjen kan føre til negativ oppførsel i organisasjonen og motstand mot endring.

*Tap/gevinst av personlige goder.* Dette kan være en forventet stigning i gradene som lar vente på seg av endringen. Sammenlåinger av avdelinger for eksempel kan medføre oppsigelser og også motstand. Tap av kontor, en mer stressende jobb, lengre/kortere vei til jobb m.m.

*Tap av identitet.* Organisasjonskulturen og da spesielt i kriminalomsorgen vil være en form for identitet. Endringer her kan anses som krise og tap av egen identitet.

*Ekstraarbeid.* Endring fører ofte til at man må ta i et tak og ekstraarbeid er da en naturlig følge av endring/implementering av noe nytt. Nye arbeidsoppgaver og utfasing av gamle. Oppfølging m.m.

*Sosiale relasjoner.* Tap av positive sosiale relasjoner er ofte en viktig kilde til motstand. Nye turnusordninger medfører nye arbeidskolleger, kan igjen føre til økt sykefravær. Man mister tilhørigheten man har opparbeidet seg over tid, må starte på nytt!

*Psykologiske kontrakter.* Dette går på personlige kontrakter/avtaler gjort mellom organisasjon og individ, eller psykologiske kontrakter. Dvs. at en ansatt har arbeidsinstruksene sine lagret i hodet og er vant med å forholde seg til disse uavhengig av hva som står i den fysiske kontrakten. Endring her vil kunne medføre reaksjoner.

*Endrede maktforhold.* Man kan gå fra en relativt stabil fordeling av makt til et maktskifte. Beslutningstakere blir endret osv. Fagkunnskap eller fysiske plasseringer medfører mer makt og tilgang til mer informasjon m.m. Viten er et sterkt redskap i forhandlinger med mer og ofte avgjørende i maktbildet.

*Symbolisk orden.* Dette er et system av symboler heller enn av makt og innflytelse. Det betyr at de fysiske omgivelsene endres og motstanden mot dette vil til tider være på grunn av at man må forlate et kjent fysisk område. Men det kan også være en emosjonell reaksjon.

*Aktør i omgivelsene.* Endringer som igjen medfører endringer og konsekvenser for lokalsamfunnet. Dette kan være tap av inntekter, familiær nærhet, flytting, partner må søke ny jobb, ny skole for barna, nye venner, ny omgivelser m.m.

(ibid)

Men man må ikke glemme at motstand også kan være positivt. De som er motstandere av endring blir ofte sett på som ”bakstreverske”, ”gammeldagse” eller ”museumsvoktere” (Ford 2010; Ford et al. 2008). Nettopp dette kan skjule at motstand i mange sammenhenger bør ses på som noe positivt. Motstand bunner som regel i usikkerheten til endring, er det virkelig nødvendig?

Dette fører som oftest til at en organisasjon kontinuerlig har en debatt gående om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand og eventuelle problemer, og hva som eventuelt er gode og dårlige løsninger og som jeg vil påstå er noe positivt. Det er derfor viktig at alle i organisasjonen får ytret sine meninger uten at man skal sette dem i bås og man bør lytte, analysere og evaluere ofte, for og være sikker på at man er på rett kurs (ibid).

Planlagt endring er alltid drevet frem av endringsagenter, som ofte er ledelsen i organisasjoner eller i form av lover og regler. Ønskede endringer er blitt til fordi man enten ønsker å forbedre noe, utnytte en eller flere muligheter, møte en trussel, utnytte en sterk side bedre eller bøte på en svak side. Ved endring må man alltid legge til grunn at man møter på overraskelser og motstand underveis. Ved implementering av BMS er det viktig at alle er delaktige selv om de kritiske suksessfaktorene som skal satses på er bestemt i ledelsen. De bør få være med å tenke frem typer parametere som skal anvendes, hvordan målingen skal gjennomføres, selv om det er ledelsen som avgjør dens videre skjebne. Dette er viktig fordi det er som regel de ansatte som skal gjennomføre store deler av endringene og sørge for at den BMS blir gjennomført best mulig. Dette vil generere motivasjon til endring og forminske usikkerhet rundt intensjonen til endringen (ibid).

En god endringsstrategi vil være og jevnlig påminne de ansatte om grunnen til endringen (innføringen) av BMS og ha synlige resultater. Være klar på start og slutt-tid på når analysen, målene, løsningene, iverksettelse og evaluering skal være ferdig. Være klar på den formelle ledelsens rolle (top-down). Organisasjonen bør ha det godt synlig hva som er endringens innhold, dvs. strategier, strukturer og systemer som skal tas i bruk.

## **3.2 Hva er balansert målstyring**

### **3.2.1 Bakgrunnen for balansert målstyring**

Tilbake til 1990 hvor Nolan Norton Institute, KPMGs forskningsavdeling, sponset en ett års undersøkelse, ”Measuring Performance in the Organization of the Future”, for å finne ut av om det var slik at ikke prestasjonsmåling basert på finansielle størrelser ikke lengre var tilstrekkelige for private virksomheter. De trodde at summerte økonomiske prestasjonsmål ble hindret med tanke på og skape fremtidige økonomiske verdier. David Norton, den administrerende direktør for Nolan Norton, var leder for undersøkelsen og med seg som akademisk konsulent hadde han Robert Kaplan. Dette førte til modellen Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2000, s. 7).

### 3.2.2 Modellen

I all hovedsak går modellen BMS ut på å vurdere organisasjoners utvikling sett fra fire ulike perspektiver – kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst. Da har man utviklet BMS noe videre etter det Kaplan og Norton kom frem til i 1990 hvor de i utgangspunktet fokuserte på finansielle styringsparametre som ikke fanget opp det som syntes viktig for dagens virksomheter, som kompetanse og kunnskap. Enda senere i 1996 ble det gjort koblinger mot visjonene og strategien, og da først og fremst organisasjonens strategiske mål. Herav fokuset på årsaks-/virkningssammenhenger som førte til fokus på noen få kritiske styringsparametre, som er koblet opp mot organisasjonens langsiktige utviklingsstrategi.

Dette kan på godt norsk sies slik. BMS fokuserer på gårdsdagen, morgendagen og fremtiden. Det vi gjør i dag trenger ikke å ha noen betydning for organisasjonens resultater i dag men i fremtiden! (Hoff & Holving, 2002, ss. 26-28)

### 3.3 Hva mer konkret er balansert målstyring?

Alle er enige om at BMS er tilknyttet og basert på at organisasjonen har en god strategi. Alle er også enige om at BMS bygger en bro mellom visjon, verdier og strategier. For de som ønsker å implementere BMS, bør de gjøre dette i det allerede eksisterende styringssystemet. BMS vil fungere som en hjørnestein i det nye strategiske styringssystemet og det vil være mulig å få oversikt over en langt større del av bedriften enn det tidligere var. (Kapland & Norton, 2000, s. 219)

Jeg føler at Statskonsult sin definisjon på BMS er en god beskrivelse og velger derfor å dra ut et lite sitat derfra. ”Balansert målstyring er en metode for å omgjøre en virksomhets strategi til operative tiltak. Hensikten er å sikre at målene i strategien faktisk blir gjenspeilet i de parametrene som virksomheten skal styres etter. Ordet balansert henspeiler på at det lages parametere for flere ulike fokusområder (kritiske suksessfaktorer) slik at det oppnås en mer helhetlig oversikt og bedre balanse i styringen. Gode parametere gjør det lettere å se om virksomheten beveger seg i riktig retning, og det fokuseres på hva virksomheten må være god på for å kunne nå sine mål.

Målene og fokusområdene (kritiske suksessfaktorer) vises i et strategisk kart som er en visuell beskrivelse av organisasjonens strategi, der målene med underliggende styringsparametere fordeles innenfor de ulike fokusområdene (kritiske suksessfaktorene). På grunnlag av styringsparametrene kan det iverksettes strategiske tiltak slik at virksomheten lykkes i å nå sine mål.” (Statskonsult, 2007)

Are Høidal og Halden fengsel må og har fokusert på akkurat dette og det har ført til at de oppnår en bedre profesjonalisering innenfor operasjonaliseringen av virksomhetens strategi og måloppnåelse, se strategikart Halden fengsel (vedlegg 6)

Ved anvendelse av BMS bør organisasjonen benytte en styringsmodell og ha en klar definisjon av denne. Alle ledere, samt avdelinger i org. bør kjenne til denne slik at alle jobber i samme retning/mot samme mål. Det vil si at om org. skal lykkes med balansert målstyring må alle være bevisst sammenhengende i forhold til strategi, planlegging, styring og oppfølging. (Kapland & Norton, 2000, s. 157)

Hoff & Holving har en styringsmodell som er oversiktlig og gir en god overordnet sammenheng om hvordan BMS henger sammen.

Modellen er gjengitt nedenfor og angir hovedtrekkene:

Figur 6-3: Styringsmodellen Kilde: (Kapland & Norton, 2000, s. 158)

### 3.3.1 Strategisk forankring

Den organisatoriske styringsmodellen BMS er basert på strategi. Uansett om det gjelder en implementering av BMS eller om BMS blir benyttet i fra oppstart, vil det som regel alltid oppstå problemer underveis og man vil møte på fallgruver og hindringer på veien mot en vellykket implementering av strategien (1994b, Mintzberg, & Mintzberg). Det er derfor, som sagt tidligere, viktig at alle kjenner til visjon og virksomhetsideen til org. Dette bør være fundamentet i styringsmodellen som alle jobber mot. Er strategien på plass, som i utgangspunktet handler om utvikling, forståelse, refleksjon, kommunikasjon og implementeringen av disse, er sjansen for å lykkes med BMS god. (Hoff & Holving, 2002)

Aller viktigst er kanskje at lederen selv har en gjennomtenkt strategi, kjenner den ut og inn og at den er til for å nå målet/visjonen og hvordan strategien skal følges for å oppnå nettopp dette. Det er også viktig at lederen ikke låser seg fast ved planlagt strategi men at han underveis om nødvendig kan gjøre om og velge andre muligheter (Wickham, 2006, pp. 321-333).

Jeg vil i dette kapitlet kort gjøre rede for hvordan begrepene virksomhets/forretningsidé, visjon og strategi defineres.

### *Virksomhets/forretningsidé:*

Vil alltid, sammen med den strategiske retningen være grunnlaget for hva som er ønsket å oppnå med BMS. Styringsmodellen vil være en veiviser for dette.

En forretningsidé skal fortelle hvor org. ønsker seg og hvordan de skal komme dit, med hvilke virkemidler. Den bør være klar og tydelig.

”Forretningsideen skal fortelle hvilke behov som skal dekkes, med hvilken rolle i verdikjeden, til hvem og hvor?” (Hoff & Holving, 2002, s. 396)

Forretningsideen og visjonen vil være nært tilknyttet hverandre og jeg vil komme nærmere inn på dette under visjon.

Spesielt viktig innenfor kriminalomsorgen vil være å ha en virksomhetsidé som på en klar og entydig måte gir opplysninger om hvilke behov som skal tilfredstilles, hva virksomheten tilbyr for å dekke disse behovene, hvordan disse behovene er tenkt tilfredsstilt, til hvilke innsatte tiltenkt tilbudet innenfor dette området retter seg mot (Hoff & Holving, 2002; Roos et al. 2002). Det har H.f. (vedlegg 6).

### *Visjon:*

Hva som kommer først av visjon og virksomhetsidé vil variere fra virksomhet til virksomhet., avhengig av om den har vært i drift en stund eller om den er ny oppstartet.

En visjon skal være noe å strekke seg etter, men samtidig skal den ikke være urealistisk, ”Det ønskede fremtidsbilde av virksomheten” (Hoff & Holving, 2002, s. 396).

I Halden fengsel er visjonen: Straff som virker – endring som varer.

Denne er basert på stortingsmelding nr. 37 (Regjeringen, St.m.nr. 37, 2007-08) og KSF sin visjon som er: ”Aktiv kriminalomsorg- tryggere samfunn”.

En visjon uttrykker en organisasjons ambisjonsnivå, og av denne avledes normalt forretnings/virkomhetsideen som gir svar på følgende elementer:

*Hva* virksomheten skal drive med (hvordan Halden fengsel skal drives for å gjennomføre en straff som virker og gir den innsatte en endring som varer)

*Hvem* målgruppene er (de innsatte i fengslene og samfunnet ellers)

*Hvor* de er (det geografiske område, i kriminalomsorgen vil dette bety at Halden fengsler eller alle fengsler for den saks skyld må ta i mot innsatte i fra hele landet etter etterspørsel, men i hovedsak tar Halden fengsel i mot ny-innsatte etter pågripelser som skjer i Halden området, hvor presset fra grenseovergangen i fra Sverige er størst.)

*Hvordan*: gjennom utvikling av konkurransefortrinn. (I kriminalomsorgen ser jeg for meg at dette er mest basert på sikkerhet. Det avhenger litt av hvilke fengsler som kan ta i mot innsatte med forvaring osv. (behov for høy sikkerhet), samt hvilke tilbudet den innsatte har behov for. Ved siden av Ila fengsel er vel Halden fengsel de to med best tilbud (sysselsettingstilbud og program) kontra andre fengsler.) (Hoff & Holving, 2002, ss. 44-45)

### *Strategi:*

Strategien er kanskje den viktigste delen for org. for å lykkes med BMS. For et fengsel vil dette si og kunne skape riktige tjenester, sysselsetting, logistikk, rehabilitering osv. En strategi for å oppnå visjonen.

Den strategiske prosessen tar i utgangspunktet sikte på å besvare tre spørsmål:

Hvor vil vi?

Hvordan kommer vi dit?



Hva er vår handlingsplan for å komme dit? (Hoff & Holving, 2002, s. 43)

Kaplan og Norton sier at The Balanced Scorecard bør omsette en forretningsidés mission og strategi til håndgripelige målsetninger og måltall. De sier videre at BMS er mer et taktisk eller operasjonelt målesystem. Innovative virksomheter, noe Are Høidal klart ønsker å være med Halden fengsel ved å innføre flere pilotprosjekter som for eksempel BRIK (vedlegg 9) m.m. han benytter scorecardet som et strategisk styringssystem til å styre strategien på lengre sikt

### 3.3.2 Perspektivene

I BMS benyttes det tradisjonelt sett fire ulike perspektiver. Finansielt perspektiv, kundeperspektiv, læring og vekst og et perspektiv for interne prosesser. Det er her forbedringspotensialet og verdiskapningen som er interessant. (Kapland & Norton, 2000), se mer under perspektiver i punkt 3.3.3

En interessant observasjon jeg gjorde i boka til Hansen & Gulbrandsen hvor de skriver om BMS i offentlig sektor (Hansen & Gulbrandsen, 2001:23) er at de har valgt å bytte ut kundeperspektivet med brukerperspektivet fordi de mener dette samsvarer mer med offentlig sektor knyttet til brukere og de politiske beslutningstakerne, noe jeg er helt enig i. De skriver videre ”I hvilken grad en virksomhet oppnår sine mål, må ses i forhold til dens brukere og til samfunnet – avhengig av hvor nært sluttbruker virksomheten befinner seg”. (Hansen & Gulbrandsen, 2001:23, s. 9)

Føler at dette gir et godt bilde av føringene som stadig kommer i fra KSF, politikere generelt og samfunnet ellers. Og H.f. har også valgt å endre disse fire perspektivene til økonomi, læring og utvikling, interne prosesser og brukere, noe jeg vil komme mer tilbake til under hoveddelen og punkt 4.2.1.

Figur 6-4: under som er ”The Balanced Scorecard” hentet ut i fra  
viser godt disse fire perspektivene.

BMS egner seg godt for virksomheter med andre overordnede formål enn økonomiske, slik som kriminalomsorgen og offentlig sektor forøvrig.

For at strategien skal kunne oppnå visjonene er det viktig at de kritiske suksessfaktorene er delt inn i disse fire perspektivene for lettere å kunne se hvordan man ønsker å nå visjonen. Det er også her styringsparameterne kommer inn, se punkt 3.3.6.

### 3.3.3 Strategi

BMS er som fortalt basert på blant annet en god strategi og det å velge riktig strategi er svært viktig. For en profittmaksimerende bedrift vil strategien basere seg på og få solgt varene/tjenestene sine og tjene mest mulig penger. I offentlig sektor vil strategien som regel bygge på andre effekter og områder. I et fengsel vil det dreie seg om å ha tjenester som gir den innsatte mening og som fører til rehabilitering og ruste den innsatte til en dag og møte friheten, ved siden av at de skal holde de som har fått en dom borte fra samfunnet i en viss tid. For å klare dette må fengselet ha en godt utviklet strategi som er forankret hos de ansatte. Derfor er det viktig og kjenne til hvordan man utvikler en god strategi. Strategiutvikling er også en del av kjernen i Kaplan og Nortons tenkning i forhold til BMS (Kapland & Norton, 2000).

Det er viktig at man har begrepet strategi på plass og det finnes en del definisjoner av nettopp dette begrepet, her er noen:

[Figur 6-5: under som er forskjellige definisjoner av Strategi](#)

De to første definisjoner representerer den planlagte eller tilsiktede strategien ("intended strategy") slik vi er vant med fra gammelt av. Fokus på den langsiktige planleggingen av organisasjonens fremtid.

De tre siste definisjoner representerer mer den nyere tenkning av strategiprosesser. Her er fokuset på mønster som ofte kalles den faktiske strategien. Dvs. den del av de planlagte strategiene som virkelig ble realisert og de som vokste frem underveis pga endringer i omgivelser og ressurser.

Den siste har blitt kalt for fremvoksende strategi ("emergent strategy") (Hoff & Holving, 2002, s. 54)

Figur 6-6: Tilsiktede og fremvoksende strategier. Kilde:

### 3.3.4 Strategikart

”Et strategisk kart er en visuell fremstilling av virksomhetens strategi uttrykt gjennom strategiske mål i en årsaks- og virkningstenking. Kartet illustrerer hvilke strategiske veivalg selskapet har tatt for å nå sin visjon og strategiske destinasjon, og hvilke prosesser og systemer som er nødvendige for å gjennomføre strategien.” (Hoff & Holving, 2002, s. s96)

Et strategisk kart er grunnlaget for å utvikle BMS. (Kapland & Norton, 2000)

Et strategisk kart består av:

*Perspektiver*, som representerer den horisontale inndelingen i kartet, og skal støtte oss i å omsette strategien til operasjonelle termer.

**1 perspektiv = 1 sett strategiske mål → alle til sammen gir en komplett strategi.**

Strategisk destinasjon, er en detaljert forklaring rundt visjonen.

Strategiske temaer, hvert tema (3-5) representerer grupperinger av mål gjennom flere av perspektivene, som er helt avgjørende for at visjonen og den strategiske destinasjonen skal nå.

Strategiske mål, som helt konkret er hva virksomheten ønsker å oppnå. Grunnen til at strategien i det hele tatt eksisterer. Normalt er det 3-6 større mål innenfor hvert av BMS perspektivene som ønskes oppnådd i løpet av 3-5 år. Are Høidal har satt seg selv fem år på å oppnå sine mål. Strategisk initiativ, eller handlinger vi må gjennom for å oppnå de strategiske målene som er satt. Her er det viktig å presisere hvem det er som har ansvaret for å oppnå de forskjellige målene og når de skal være gjennomført. (Hoff & Holving, 2002)

### 3.3.5 Kritiske suksessfaktorer

”Forhold og variabler hvis endring gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål.” (Hoff & Holving, 2002, s. 76) I BMS er disse kritiske suksessfaktorene avhengig av og være helt klare og tydelige og de må

fremkomme i strategiplanen. De bør vises på strategikartet uansett om det er kortsiktige og langsiktige mål. Målet for en organisasjon vil derfor være å finne faktorene som er absolutt nødvendige å takle riktig for at strategien skal lykkes. Dette gjøres som regel i de interne arbeidsgruppene som iverksettes. Det blir deretter opprettet styringsparametere som kan måle virkningen av disse kritiske suksessfaktorene. Oppnår man deretter satte mål betyr dette at operasjonaliseringen har lyktes og det er det problemstillingen i denne forskningen er ute etter.

Normalt deles de kritiske suksessfaktorene inn i to hovedtyper (Hoff & Holving, 2002, ss. 76-77), fundamentale suksessfaktorer og risikobestemte suksessfaktorer. De fundamentale suksessfaktorene som er interne er også kritiske i den forstand at de er helt fundamentale for og kunne oppnå de definerte målene. De er så fundamentale at ingen andre ytelser kan kompensere for mangler ved håndtering av disse.

De risikobestemte suksessfaktorene som er eksterne, er antagelser eller fremtidige forhold man kan forutse i en tidlig fase. Tar man feil her kan dette ha store konsekvenser for organisasjonens utvikling og resultater. I kriminalomsorgen vil jeg påstå at antall utenlandske kriminelle som har blitt arrestert i Norge og nå sitter fengslet er et eksempel på dette. Dette har også medført store problemer med soningskøene, utleveringsavtaler, kulturkrasjer blant innsatte i fengslene, mangler på tilbud osv. Dette forutså ikke KSF og politikerne og har medført mangel på innhold i soningen for alle, også de norske innsatte.

Når slikt skjer må det iverksettes alternative planer og disse bør utarbeides snarest mulig. I en organisasjon som kriminalomsorgen tar dette tid og tidligere justisminister Knut Storberget begynte på dette, hvorvidt det har blitt fulgt opp kan diskuteres.

### 3.3.6 Styringsparametere

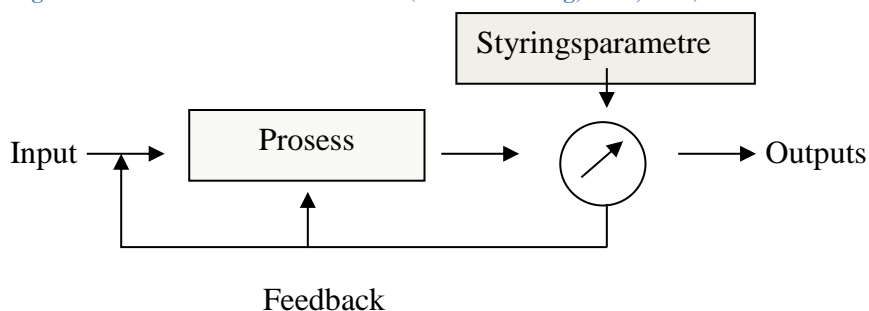
”Styringsparametere er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål” (Hoff & Holving, 2002, s. 81).

Styringsparameterne grupperes ofte inn i ytelsesindikatorer (lead indicator, som Kapland og Norton kaller det) og resultatindikatorer (lag indicators/outcome measures, Kapland og Norton). Ytelsesindikatoren måler utviklingen i en prosess

eller adferd, mens resultatindikatoren måler effekten av det en virksomhet har prestert på definerte områder og varsler hva virksomheten kan forvente av endelige resultater. (ibid, s. 84) Også kalt periodeparametere, som normalt gir entydige kvantitative størrelser og som er relativt enkle å operasjonalisere.

For å være sikker på at styringsparameterne fungerer som de skal må man følge opp og lære underveis. Da kan vi måle utviklingen og for å henge med er prosessmodellen (feedback-modell) (Hoff & Holving, 2002, s. 90) som er basert på en figur i Simons, Robert: ”Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy”, Prentice Hall, 2000, s. 61, et godt hjelpeinstrument. Men det er viktig at den innebærer en referanse i form av forhåndsbestemt mål eller en standard både for ytelses- og resultatindikatorene, samt en tilbakekobling (feedback) med avviket som oppstår mellom det som er målt og referansen. Dette vil gi oss signalene vi trenger og vi kan iverksette korrigerende aksjoner eller tiltak, dersom signifikante avvik har oppstått (Hoff & Holving, 2002, s. 90).

Figur 3-1: Feedback - modellen Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 90)



Her vil Input målene og prosessmålene knyttes opp mot de strategiske målene, operasjonalisert som taktiske delmål/milepæler og som dekomponerte mål for aktiviteter, avdelinger og medarbeidere som tar utgangspunkt i strategien i BMS (ibid).

### 3.3.7 Strategisk initiativ

Eller som vi kanskje er mer kjent med, strategiske handlingsplaner. Det viktige her er at man er klar og tydelig på hvilke konkrete tiltak og aktiviteter som er tenkt igangsatt for å oppnå målene. Det må også fremkomme hvem det er som har ansvaret for gjennomføringen, rapporteringsforhold og hvilke milepæler som skal nås og når. Planen må også vise planlagt ressursbruk. Handlingsplanen gir svar på

operasjonaliseringen av strategiene og videre om disse er gjennomført i henhold til plan.

Dette er så store temaer at det hører hjemme i en strategitekst og derfor krever svært mye, men man kan summere opp denne problemstillingen på følgende måte ved å allokere ressurser i en strategisk kontekst som fortsatt er basert på figuren i fra Simons (Hoff & Holving, 2002, s. 104).

Operasjonaliseringen av strategiene dvs. organisasjonens strategier, aksjonsplaner og mål blir omformet til operasjonelle mål for en bestemt periode og som delmål for de enkelte avdelinger, oppgaver og aktiviteter i organisasjonen. Det er her viktig at det fremgår hvordan hver enkelt medarbeider kan bidra for å kunne beregne hvordan ulike handlingsalternativer vil påvirke oppfyllelsen av dem (ibid).

Har du en god strategi, har du hovedfokus på organisasjonen som en enhet. Du har forskjellige avdelinger som fokuserer på sitt område og med BMS har du parametere som krav og vil vise resultatene fra de forskjellige avdelinger. HR-folk (Human relations) har fokus på relasjoner mellom ansatte og organisasjon (Løwndahl & Winstøp, 2010, 3 utgave). Fengselsleder Are Høydal er en slik type leder etter min observasjon og fokuserer mye på dette området.

### 3.3.8 Styringskort

Kaplan & Norton skriver at Scorecardet gir toppledelsen et nytt redskap hvor det gjør det mulig for organisasjonen og fokusere på strategier som gir langsiktig suksess. De advarer også mot at man ikke må henge seg for mye opp i måltallene, men fokusere mer på styringsformen og hvor organisasjonene ønsker å være om 2-3-4 kanskje 5 år. De refererer til en leder som fikk i oppgave og utvikle BMS hvor han ble fortalt av en medarbeider: ”Jeg prøvde å fortelle min sjef at et Balanced Scorecard handler om styring, ikke om måling.” (Kapland & Norton, 2000, s. 303)

Det er derfor viktig å ha styringskort som er tilpasset den enkelte organisasjons behov og rapporteringsmuligheter. Det skal være mulighet til å gi konsise tekstforklaringer til utviklingen og eventuelle korrektive tiltak. Hoff & Holving har derfor valgt å forklare ordet styringskort slik: ”Styringskortet skal beskrive

den rapport som rapporterer finansielle og ikke-finansielle styringsparametere” (Hoff & Holving, 2002, s. 27).

De sier videre at det er svært viktig at virksomhetsstyringen må balansere de forholdene som antas å være viktig for å nå de langsiktige økonomiske målene. Dvs. at man må fokusere på å satse på de riktige og viktige oppgavene, ved å skape konsensus (og begeistring) blant eiere, ledelse og ansatte og at de ser hvordan deres arbeid bidrar til måloppnåelse. Dette vil styringskortene kunne fortelle om de blir benyttet riktig. Styringskortene vil også kunne vise om organisasjonen har forbedret seg på et område på bekostning av et annet, og kan på den måten bidra til beskyttelse mot suboptimalisering. Et styringskort viser også de strategiske målene med tilhørende styringsparametere og målsetningen organisasjonen har satt i forhold til disse (ibid).

### 3.3.9 Krav til styring

Velger man og benytte modellen BMS er det en generell aksept for at ”strategiene må måles” ved å benytte styringsparametere som gir et godt og egnet rammeverk for iverksettelse av strategiene og de generelle kravene til et BMS system og Hoff & Holving s. 68, setter disse kravene til å være:

Ha en *fastsatt og logisk struktur* for å kunne kommunisere strategiene nedover i organisasjonen,

Etablere de *kritiske suksessfaktorene* med tilhørende *styringsparametere* for å kunne virkeliggjøre strategiene,

Etablere styringsperspektiver og omsette strategiene til operasjonelle planer, foreta ressursallokering og etablere taktiske planer,

Gi muligheter til periodisk oppfølging av utviklingen for å kunne korrigere kursen underveis, samt gi grunnlag for kontinuerlig læring.

De sier også at det bør være pålitelige og enkle parametere som ikke koster for mye. De største organisasjoner bør ha et godt IKT system. Det bør også være en strategisk oppfølging som integreres med den vanlige prestasjonsmålingen i forhold til de taktiske planer, denne avgrensningen er svært viktig slik at fokus rettes mot det prestasjonsmålingene skal ha og da først og fremst det som gjøres løpende (Hoff & Holving, 2002, s. 69)

### 3.3.10 Viktige forhold å ta hensyn til i offentlig sektor

BMS er i utgangspunktet en tenkt modell i privat sektor, men mulighetene er også store med tanke på styringen i offentlig sektor og kanskje enda større (Kapland & Norton, 2000, ss. 206,207). Grunnen til dette er blant annet fordi offentlig sektor har andre mål enn maksimert profitt.

BMS kan fint tilpasses en hvilken som helst bedrift, offentlig sektor og null profitt organisasjoner som en privat bedrift som kun er ute etter å tjene mest mulig penger. Dette bør derimot fremkomme i strategiplanen og i målhierarkiet.

Perspektivene vil være en indikator på hvordan organisasjonen ønsker å oppnå disse målene på veg mot en visjon. Problemene som fort oppstår ved å benytte BMS i offentlig sektor vil være at man må oppfylle flere mål samtidig. Disse kan også ofte være motstridene. Det vil også være et rammeverk med lover og regler som bestemmer styringen på en annen måte enn i en privat bedrift. Det er en selvfølge at forskjellene i privat og offentlig sektor vil påvirke grunnperspektivene i BMS og modellen vil derfor måtte benyttes noe forskjellig.

Statskonsult har i sin rapport av 2001 valgt og vise forskjellene på grunnperspektivene i privat og offentlig sektor i en figur som ser slik ut:

Figur 6-9: Grunnperspektivene i privat og offentlig sektor. Kilde: (Statskonsult, 2007, s. 20)

”I figuren ser vi at økonomi og overlevelse er drivkraften for private virksomheter. For offentlige virksomheter gjelder det snarere å oppnå bestemte mål for ulike brukergrupper og for samfunnet som helhet. Brukerne kan spenne fra sluttbrukere som definisjonsmessig står nær det tradisjonelle kundebegrepet, til brukere i form av politiske beslutningstakere. En offentlig virksomhet må levere i forhold til forventninger innenfor gitte rammebetingelser for å oppnå tilstrekkelig legitimitet for fortsatt drift. Store immaterielle verdier er bygget opp i mange offentlige virksomheter i form av kompetanse, systemer og relasjoner til brukerne. Dette er verdier som må forvaltes på en ordentlig måte, og som må utvikles videre. Dette stiller desto større krav til en profesjonell styring som tar inn over seg og operasjonaliserer strategiene og de overordnede målene.” (Statskonsult, 2007, s. 20)



Statskonsult legger til grunn at det er en mer komplisert målstruktur som gjør det vanskeligere for offentlig sektor å utvikle en tydelig strategi og å definere hva det er som er de aller mest avgjørende forholdene som må på plass for å sikre at de overordnede målene nås. Dette medfører at enkelte parametere vil vise i hvilke grad for eksempel saksbehandling sikrer oppfyllelse av bestemte regelverk eller rettsikkerhetskrav, som er typisk for kriminalomsorgen.

Offentlig sektor må derfor også fokusere noe oftere en privat sektor på kortsiktige perspektiver i styringen, selv om utviklingen av organisasjonen ofte tar lengre tid. Her kan BMS også ses som et forsøk på å bygge langsiktighet inn i styringen. I kriminalomsorgen spesielt og annen offentlig sektor er det større behov for mer fremtidsrettet styring pga. raske endringer. Det kan derfor være en fordel og koble økonomistyring med mål- og resultatstyring hvor BMS vil være en god modell (ibid).

### **3.3.11 De fem prinsippene for en strategiorientert organisasjon**

Jeg har nå godt igjennom hovedpunktene i teorien for BMS og vi har fått et konkret innblikk i hva som må på plass for å kunne gjennomføre BMS i en organisasjon, men vi er ikke helt i mål. Før jeg går inn på fornyelse av mål- og resultatstyring føler jeg at det er viktig å få på plass kriteriene for å kunne oppnå og opprettholde kapasiteten ved bruk av BMS og at implementering av strategier skal lykkes. Et resonnement gir syv prinsipper som jeg har valgt og kortet ned til fem prinsipper, som er som følger (Kapland & Norton, 2000, ss. 303-325):

#### **Forandring må printes av toppledelsen**

(Kapland & Norton, 2000) og for så vidt også (Hoff & Holving, 2002) er bygd på førstnevnte modell, fordi om de har valgt en noe bredere innfallsvinkel, mener at for å lykkes med strategiarbeid generelt og BMS må organisasjonen ha en identifisert og involvert ledelse.

Ledelsen må med andre ord være delaktig i implementering, endring osv. De må være observante og drive driften mot de mål- og resultat som er tenkt.

#### **Omsette de strategiske målene til operasjonelle termer**

Dette er også noe overnevnte forfattere er svært opptatt av. Dette går rett og slett ut på å snakke samme språk som resten av organisasjonen. Sørge for at alle forstår

budskapet som er gitt for å klare de mål- og resultater som er tenkt. Få alle i organisasjonen med seg, da vil implementering og videre arbeid gå lettere og alle vil jobbe sammen mot felles mål. Dette gjøres enkelt ved å utvikle strategiske kart med styringskort (Kapland & Norton, 2000).

Knytte strategiske målsetninger sammen med langsiktige mål opp mot organisasjonens BMS kan bli hjørnesteinen i en organisasjons styringssystem om man samordner og støtter nøkkelprosessene i virksomheten. For å få til dette bør man:

Klargjøre og oppdatere strategien

Kommunisere strategien til alle i organisasjonen

Rette de enkelte avdelinger og medarbeideres mål inn etter strategien

Identifisere og rette strategiske initiativer inn

Knytte strategiske målsetninger sammen med langsiktige mål og årsbudsjetter

Samordne strategiske og operasjonelle reviews

Få feedback på strategien og få mulighet til å forbedre den

For å oppnå dette må alle jobbe mot et felles mål og det må være en god organisasjonskommunikasjon og koordinasjon på tvers av organisasjonsstrukturen. Rett og slett en flatere struktur. Dette kan medføre en barriere med tanke på strategiimplementeringen. For å slippe dette mener Kaplan & Norton at den formelle rapporteringsstrukturen må byttes ut med felles strategiske tema og målsetninger i styringskortene til de ulike forretningsenhetene og serviceenhetene ved en strategiorientert organisasjon. Blir dette gjennomført er det større mulighet for at økt samhandling sikres på tvers av den tradisjonelle organisasjonsstrukturen, som blant annet gjennom ad hoc organisering med de felles temaene i styringskortet som utgangspunkt (Kapland & Norton, 2000).

### **Alle i organisasjonen må jobbe mot en felles strategi og det må føles naturlig**

Som jeg allerede har vært inne på er toppledelsens involvering i forbindelse med strategiimplementering helt nødvendig. Men de klarer det ikke alene!

Alle må dra lasset i sammen, alle må bidra. Skal dette kunne gå må alle som jobber i organisasjonen kjenne til strategien som er bestemt, ha full

informasjon og de må være motivert til å jobbe deretter. Klarer man og personifisere styringskortene og knytte incentivordninger til målene i disse kortene vil det være mulig å få strategien til å bli de ansattes hverdag (Kapland & Norton, 2000).

Gjøre strategiarbeidet til en regelmessig behandling

Man må følge med i tiden og det er stadig utvikling både innenfor og utenfor organisasjonen, det er derfor viktig å utvikle seg i takt med andre, gjerne også være litt innovativ og ligge foran de andre, men det er viktig og ikke å ligge på etterskudd. En strategiorientert organisasjon muliggjør i følge Kaplan & Norton en slik påkrevd videreutvikling. Tar man i bruk åpen rapporteringsform hvor prestasjonsresultatene gjøres tilgjengelige for alle i organisasjonen og som følgelig legger til rette for et velutviklet feedbacksystem.

### **3.4 Balansert målstyring som en fornyelse av mål- og resultatstyring.**

I Statskonsult sin rapport fra 2001 om BMS i offentlig sektor forklares det godt og presist hva som legges i fornyelse av mål- og resultatstyring, så jeg velger og siterer derfra:

I mål- og resultatstyring styres virksomheten gjennom å sette resultatmål og rapportere om de oppnådde resultatene. Oppmerksomheten rettes mot hvordan ressursene utnyttes og hva som oppnås for ressursene. Dette er hovedprinsippet i økonomireglementet, selv om det ikke gir noen klar beskrivelse av hva et resultat er, og hvordan det skal måles.

Balansert målstyring deler samme grunnholdning som tradisjonell mål- og resultatstyring med hensyn til ”troen på å måle”. Spørsmålet er i hvilken grad balansert målstyring kan representere en mulig fornyelse av dagens mål- og resultatstyring.

En av utfordringene med en slik problemstilling er at vi har en ganske lang erfaring med mål- og resultatstyring i motsetning til balansert målstyring. Balansert målstyring handler først og fremst om å ha et høyere ambisjons- og presisjonsnivå i styringen enn det tradisjonell mål- og resultatstyring har.

Tradisjonell målstyring har bidratt til flere forbedringer i forhold til tidligere former for regelstyring. For eksempel har større krav til målformulering og økt delegering skapt større grad av bevissthet rundt formålet med virksomhetene. Erfaringen viser samtidig en rekke forbedringspotensialer. Den tradisjonelle målstyringen har lagt vekt på resultater, men det er liten kobling mellom virkemidler og resultater. Resultatene ses ofte løsrevet fra helheten, og det er sjelden mulig å vite hva resultatene koster. Det er ikke lagt stor vekt på å formulere mål som begrunner virksomhetens eksistens og oppgaver. Det er heller ikke lagt vekt på hvordan måloppnåelse kan etterprøves. Målformuleringer, resultatmåling og bruk av resultater er ofte lite utviklet. Metodikken for å utvikle resultatindikatorer er noe begrenset, noe som ofte har ført til et stort antall indikatorer.

I mange tilfeller er det behov for å utvikle styringen slik at ivaretagelsen av virksomhetens formål vies større oppmerksomhet.

Balansert målstyring tar utgangspunkt i formålet med virksomheten og strategiene, og har en vel utviklet metodikk for å bryte ned strategiene i et begrenset antall kritiske suksessfaktorer med tilhørende nøkkeltall. Dermed synliggjøres hva som er hensikten med virksomheten og hvilke mål virksomheten streber etter å oppnå. Det at hele organisasjonen arbeider i samme retning, gir en bedre utnyttelse av ressursene. Organisasjonen benyttes til det den er til for, og ikke for organisasjonens egen skyld.

Inndelingen i perspektiver gjør at det blir enklere å se hvilke forhold som påvirker sluttresultatet. Det blir lettere å se hva som bør prioriteres, og berettigelsen av perspektivene kommer tydeligere frem: De enkelte perspektivene skal først og fremst understøtte resultatoppnåelsen. ”Læring og utvikling” står sentralt.

Balansert målstyring innebærer også å forsøke å modellere årsaks- og virkningsammenhenger, slik at det blant annet kan utvikles hensiktsmessige nøkkeltall i tråd med strategiene. Dette kan bidra til forankring av et strategisk målstyringssystem som støtter opp under måloppnåelsen på kort og lang sikt.

Balansert målstyring kan bidra til å håndtere noen av de opplevde svakhetene med dagens målstyring (Statskonsult, 2007, ss. 27-28).

I intervju med Are Høidal forteller han at han har brukt denne rapporten flittig i sin strategi og utførelse av BMS både i Oslo fengsel og i Halden fengsel. Denne rapporten er en god ledetråd i hvordan å gjennomføre BMS i offentlig sektor og jeg har satt teorien i denne rapporten opp mot annen relevant teori og kommet frem til innholdet i denne oppgaven.

Jeg vil tillegge til ovennevnte at man må passe på at ikke måle- og oppfølgingssystemene blir for omfattende fordi det da lett kan føre til at de blir for vanskelige å forholde seg til. Det er derfor viktig å velge ut så få og utsagnskraftige styrings- og måleparametre som mulig. Og da spesielt i de tilfellene hvor man går fra et mer tradisjonelt prestasjonsmålingssystem til et balansert målingssystem. For å få til dette må man ha et godt IKT-system.

### 3.4.1 Synliggjør helhetlig styring

Når man benytter BMS er det viktig og fokusere på å tydeliggjøre behovet for en helhetlig styring ved å benytte flere perspektiver og ikke henge seg opp i ensidig budsjettering. Dette gjøres ved å utarbeide måleparametre for alle perspektivene og ha balanse mellom dem. Disse interne måltallene kan fungere som et pedagogisk grep og vil gi en mer helhetlig styring. Måltallene vil internt vise hvor bedriften står og hvor man bør fokusere.

Balanse mellom perspektivene vil føre til at den BMS synliggjør organisasjonens utvikling sett under ett. Perspektivene balanseres ved å velge måleparametre som sikrer den rette balansen mellom interne og eksterne forhold, virkemidler og resultater, fortid og fremtid.

Skal man få til dette er informasjonsflyten i et BMS viktig. Dette spesielt fordi at nøkkeltallene som berører andre avdelinger eller funksjonsområder enn det en selv har ansvaret for, kan styrke muligheten for å tenke mer på tvers.

Den strategiske oppfølgingen integreres med den vanlige prestasjonsmålingen i forhold til de taktiske planer (budsjetter), slik at de sammenfattes i den samme rapporten. Dette for å understreke og forsterke sammenhengen mellom de

strategiske og taktiske planene, men også for å avgrense det fokus prestasjonsmålinger skal ha (Hoff & Holving, 2002, s. 69)

Jeg vil derfor vise ønsket informasjonsflyt i et BMS system.

Figur 6-10: Ønsket informasjonsflyt i et balansert målstyringssystem. Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 69)

### **3.4.2 Sikrer flerårig perspektiv i styringen**

BMS setter handlig og strategi sammen og vil til enhver tid vise hvor man er på vegen mot mål og visjon. Er organisasjonskommunikasjonen og informasjonsflyten god vil dette medføre at alle i organisasjonen kjenner til de kritiske suksessfaktorene, måleparametrene og hvor organisasjonen står i forhold til disse. Det vil derfor medføre at alle drar lasset mot de satte mål for og oppnå visjon innenfor tenkt strategi.

### **3.4.3 Måler effektiviteten**

I henhold til økonomireglementet skal det lages indikatorer for virksomhetens mål, og det skal være mulig å knytte ressurser til disse kriteriene slik at det er mulig å se hva det koster å oppnå målene. BMS retter oppmerksomheten mot resultater og hvordan resultatene skapes. Modellering av årsaker og virkninger gjør det mulig å få til dette, og utvikling av strategikart kan bidra til å belyse sammenhengen mellom ressursbruk og resultater bedre. Under dette arbeidet kan det fås frem relevante nøkkeltall som kan gi grunnlag for en løpende analyse av effektiviteten gjennom hele året (Statskonsult, 2007, s. 29).

## 4 Hoveddel

### 4.1 Presentasjon av kriminalomsorgen og Halden fengsel

KSF er kriminalomsorgens øverste organ, over regionale kontorer, som igjen er over de enkelte fengsler i hierarkiet. Det er i år store organisatoriske endringer i kriminalomsorgen. Region øst og nordøst er slått sammen, og KSF skilles ut fra Justis- og beredskapsdepartementet med virkning i fra 1. Juli i år. Lønn og regnskap skal overføres til Direktoratet for økonomistyring, med virkning fra årsskiftet.

Direktør i KSF, Marianne Vollan går ut og sier at felles for alle endringer, store og små, så må de sikre gode prosesser. Hun sier at hun har erfart at informasjon, involvering og rask gjennomføring er viktige elementer. Hun legger til at med involvering mener hun ikke bare den formelle retten til medbestemmelse, men også en mer generell deltakelse som kan gi økt eierskap til endringene (Kriminalomsorgens-sentrale-forvaltning, 2013, s. 2).

Under prosessen med å skille ut KSF har de aller fleste medarbeiderne deltatt i arbeidsgrupper. Hun legger opp til at gjennomføringen av endringene som vil skje skal gjøres så raskt som mulig, men selvfølgelig innenfor det forsvarlige. Hun mener endring er modning og at kriminalomsorgen vil ha godt av et sentrum på Lillestrøm (ibid).

Tidligere i vinter overleverte KSF Kriminalomsorgens kapasitetsplan med enhetsstruktur til Justis- og beredskapsministeren. Planen inneholder en rekke forslag til hvordan de skal løse morgendagens utfordringer. Men det er fortsatt opp til politikerne å avgjøre hvilke tiltak i kapasitetsplanen som skal gjennomføres, og det er ennå for tidlig å konkludere. Men det er helt sikkert at slik det er i dag må kriminalomsorgen belage seg på flere endringsprosesser i fremtiden.

Det at kapasitetsplanen er oversendt Justis- og beredskapsdepartementet i full offentlighet er noe nytt. Tidligere har de faglige rådene fra KSF til departementet normalt ikke vært gjenstand for den samme grad av offentliggjøring og debatt. Dette henger selvfølgelig sammen med at KSF har vært en del av departementet.

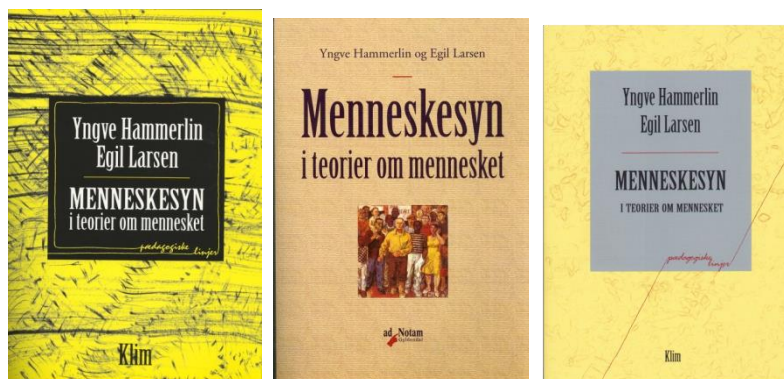
Kapasitetsplanene er et unntak, men nå som direktoratet skal etableres på Lillestrøm, vil denne arbeidsformen (Kriminalomsorgens-sentrale-forvaltning, 2013) bli regelen. Det betyr at alt vil bli mer synlig fremover og dette tydelige skillet mellom fag og politikk vil bidra til å styrke etaten.

Disse organisatoriske grepene som nå blir gjort mener Marianne Vollan kan gi grobunn for andre endringer. Hun mener dette er en gylden mulighet til å se på organisasjonen med nye øyne. Hun mener at de derfor kan redefinere og raffinere visjoner, mål og strategier.

Kriminalomsorgen består i dag av kriminalomsorgens sentrale forvaltning KSF, seks regionsadministrasjoner, fengslene og friomsorgskontorene. I tillegg har de et eget utdanningscenter, KRUS, og kriminalomsorgens IT-tjeneste, KITT. (Kriminalomsorgen 2).

**Figur 6-11: Kriminalomsorgen 2. Slik det er før KSF går ut av Justisdepartementet**

**Figur 6-12: Fengselssystemets hovedspor. Kilde: (Hammerlin, 2009)**



For å kunne forstå hva et fengsel står opp i mot og hvordan det er mulig å drive et fengsel er det en rekke faktorer man må ta hensyn til. Når disse faktorene skal tas hensyn til, er lederstil og ledelsesform et viktig moment, også på lang veg samarbeid med andre institusjoner. Her kan forskjellene påvirke, spesielt i mellom den tradisjonelle hierarkiske måten å drive på og BMS med en flatere struktur med de riktige kritiske suksessfaktorene og samarbeid med utsiden hvor fokus langt mer blir på perspektivene og da langt på veg brukerne.

Yngve Hammerlin og jeg diskuterte dette i mange timer og han har klart å illustrere hva det her er snakk om på en god måte:



**Figur 6-13: Hammerlin/Bakken 2007, forskjellene ved et ”Ja” og ”Nei” fengsel.**

#### 4.1.1 Generelt om fengselet:

Fakta om Halden fengsel:

300 ansatte

251 innsatte

27600 kvadratmeter

Statsbygg – utleier og eier

Nordens mest moderne fengsel

Området inneholder blant annet topp moderne lydstudio, undervisningslokaler og verksted, treningshall, kulturhus og besøkssenter med overnattingsmuligheter for familier.

Fyrtårn i verden - flere europeiske justisministre har ytret ønske om å få se det nye fengselet

Fengselet kostet ca. 1,3 milliarder

56 plasser ble tatt i bruk fra 1. mars 2010

20 lærere og tre rådgivere har ansvaret for undervisningsdelen

Gjennom Halden kommune er det ansatt to bibliotekarer

Visjon Halden fengsel: Straff som virker – endring som varer

#### 4.1.2 Generelt om kriminalomsorgen

Visjon kriminalomsorgen: Aktiv kriminalomsorg- tryggere samfunn (Kriminalomsorgen 3)

Hovedmål:

”Å gjennomføre varetektsfengsling og straffereaksjoner på en måte som er betryggende for samfunnet og som motvirker straffbare handlinger. Det skal legges til rette for at lovbrytere kan gjøre en egen innsats for å endre sitt kriminelle handlingsmønster” (Kriminalomsorgen 3)

Verdier:

Strafferettslige reaksjoner skal gjennomføres på en betryggende måte for samfunnet, samtidig som de domfelte skal være beskyttet mot overgrep og vilkårlighet. Det skal tilrettelegges for individuelle behov slik at domfeltes ønske om å bryte med kriminaliteten får støtte. Hele prosessen med straffelovgivning, rettspraksis og straffegjennomføring skal bygge på humanitet, rettssikkerhet og likebehandling (Kriminalomsorgen 3).

Virksomhetsidé:

Halden fengsel skal være en anstalt som med differensierte virkemiddel innen sikkerhets- og innholds arbeid tilrettelegger en human og utviklende straffegjennomføring. Gjennom grunnleggende holdninger og handlingsmønstre skal de innsatte møtes med virkemiddel som gir positiv læring. Høy kompetanse og kontinuitet blant de tilsatte skal sikre en virksomhetsorientert organisasjon med stor grad av arbeidsglede, utvikling, trygghet og vekst.

Utdanning av fengselsbetjenter:

Fengselsskolen utdanner fengselsbetjenter. Den utgjør grunnutdanningen ved Kriminalomsorgens utdanningssenter, KRUS, som ligger på Teisen i Oslo.

Fengselsskolen er toårig, med et praksis år og et teori år. Praksisåret innledes med 3-4 ukers introduksjonskurs på KRUS i januar. Resten av dette året er aspirantene utplassert ved en praksisanstalt, for eksempel Halden fengsel, under ledelse av en aspirantveileder. Faginnholdet i praksisåret består av rapportlære, pasifisering og praktisk fengslslære. Herunder gjennomgås emner som sikkerhet, kontaktbetjentordningen, rusproblematikk, administrative bestemmelser, etikk, profesjonalitet, innsattes rettigheter, plikter og muligheter.

Etter å ha gjennomført Fengselsskolen, må aspirantene utføre pliktjeneste i fengselsvesenet i ett år.

Opptaksprosedyren: Justisdepartementet har oppnevnt en aspirantnemnd som består av direktøren ved KRUS, en fengselsdirektør, en fengselsinspektør og to

representanter for de ansatte i fengselsvesenet. Utvelgelsen av aspiranter foretas av nemnda.

**Opptakskrav:** For opptak som aspirant ved Fengselsskolen kreves at søkeren enten har generell studiekompetanse, eller annen relevant utdanning og yrkeserfaring som gjør søkeren særlig skikket til tjeneste i fengselsvesenet.

I tillegg må du ha en nødvendig modenhet og personlige egnethet for tjeneste i fengselsvesenet. Ha avtjent verneplikt/siviltjeneste eller være fritatt for avtjening.

Være minst 21 år. Ha minst ett års praksis fra yrkeslivet. Bestå en fysisk test som inneholder styrkeøvelser og en utholdenhetsøvelse. Ha god helse og vandel.

Helseattest og uttømmende politiattest må framlegges ved opptak. Ha førerkort og være norsk statsborger.

### **4.1.3 Stortingsmelding nr. 37**

”Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn”

(Regjeringen, St.m.nr. 37, 2007-08)

Den 26. september 2008, 10 år etter forrige stortingsmelding, kom tilrådingen fra politidepartementet av 26. september 2008, og ble godkjent i statsråd samme dag av Regjeringen Stoltenberg II. Denne stortingsmeldingen inneholder i følge kriminalomsorgens nettside en rekke reformer for å oppnå en mer human og effektiv straffegjennomføring, og er den som gjelder i dag. Som i St.meld. nr. 27 (1997-1998) legges det stor vekt på samfunnstrygghet og faglig fokus, men den har samtidig et mye større fokus på rehabilitering og på å unngå gjengangere, enn hva som var tilfellet i St.meld. nr 27. Et av motivene til dette var i følge justisminister Knut Storberget at alt for mange av de innsatte har for lite å gå til etter endt soning, og at alt for mange kommer tilbake til fengslene ved et senere tidspunkt. Dette er en kostnad som er både dyr og unødvendig for både samfunnet og den enkelte (Populærutgaven av St.meld. nr. 37, 2007-2008). Denne stortingsmeldingen er en stor og omfattende rapport på over 200 sider, og den legger mange føringer for hvordan det er ønskelig at fremtiden til kriminalomsorgen i Norge skal se ut. Dette vil si at de siste fire – fem år har det skjedd store endringer i kriminalomsorgen, og også i de kommende årene ligger

det store utfordringer i vente, både for kriminalomsorgen og deres samarbeidspartnere.

”Kriminalomsorgen må kunne håndtere en saksbehandling hvor friomsorgskontor og fengsel deltar sammen, og hvor samarbeidspartnerne deltar fra prosessens start!” (politidepartement, 2008, s. 193). Et annet viktig element i denne stortingsmeldingen er forslaget om at det skal innføres en tilbakeføringsgaranti som skal støtte den domfeltes rehabilitering og tilpasning til samfunnet. Hvis en slik garanti skal kunne gjennomføres vil det kreve omfattende tverrfaglig og tverretatlig samarbeid for å finne tiltak til de domfelte etter endt soning, i tillegg til et omfattende forvaltningsarbeid og styrking av kriminalomsorgen i alle ledd og da spesielt de lokale.” Den framtidige organiseringen må sikre god politisk styring av etaten, rettssikkerhet og likebehandling, en human straffegjennomføring og en effektiv administrativ struktur” (Regjeringen, St.m.nr. 37, 2007-08, s. 193)

## **4.2 Resultater**

### **4.2.1 Felles forankring og forståelse (visjon og strategi)**

**La oss ta for oss visjonen til H.f. og deres fire perspektiver.**

Figur 6-17: Visjon i strategiplan til Halden fengsel. Kilde: (Høidal, 2010)

For å oppnå denne visjonen, hvor H.f. har økonomi som nederste nivå, er de avhengig av gode budsjetter- og aktivitetsstyring som gir handlefrihet. Videre har H.f. læring og utvikling blant ansatte, hvor tiltakene er å engasjere medarbeiderne med dokumentert kvalitet. Videre har de interne prosesser ("faget") hvor god progresjon gjennom målrettede fremtidsplaner er målet. Til slutt og øverst på strategikartet har H.f. brukerne, som jeg har vært innom tidligere og hvor det fremkommer at brukerne er de innsatte og samfunnet.

Her ønsker H.f. i tråd med KSF og de fleste andre, redusert kriminalitet, Dette samsvarer med visjonen til H.f. og KSF, Straff som virker.

Visjonene H.f.: "Straff som virker – endring som varer" og KSF: "Aktiv kriminalomsorg- tryggere samfunn". Her kan man stille seg spørsmålet: Hvorfor har de ikke samme visjon? Det skal sies at de er svært like, men burde de kanskje hatt samme visjon når de jobber mot samme mål og er under samme "etat"? Det kan virke på meg som om H.f. retter seg mer mot de innsatte som brukere og KSF mer mot samfunnet som brukere? Ikke godt og si og jeg har heller ikke fått noe godt svar. De alle mener at man retter seg etter alle brukere, både innsatte og samfunn.

For å oppnå denne visjonen som H.f. har satt seg og som er videreført etter retningslinjer i fra KSF i form av et rammeverk innunder mål- og resultatstyring som St. meld. Nr. 37 (2008), St.prp. nr. 1, tildelingsbrev og disponeringsskriv, må H.f. definere de kritiske suksessfaktorene som legges inn i strategikartet, se punkt 3.3.3

For ordens skyld så er alle fengsler i kriminalomsorgen pålagt og avgi en resultatrapportering 3 ganger i året til KSF.

[Slik jeg forstår Are Høidal og hans strategi så har han tenkt seg en tilsiktet og fremvoksende strategi, fremvoksende strategi, se](#)

Figur 6-6: Tilsiktede og fremvoksende strategier. Kilde: 3.3.3 Tradisjonelt har vi sett på strategien som resultatene av en sekvensiell planprosess med klare, etappevise mål, også kalt langsiktig planlegging. Denne modellen ble opprinnelig utviklet ved Harvard Business School på 1960-tallet (Andrews) hvor organisasjonen søker å identifisere strategier som kan tilpasse organisasjonens styrker og svakheter til de muligheter og trusler som omgivelsene representerer (SWOT).

Den tilsiktede og fremvoksende strategien er basert på årlige resultater, noe nytt å strekke seg mot hvert år. Formålet med denne type strategi er å hjelpe organisasjonens medarbeidere til riktig ressursallokering og å nå de strategiske målene.

Are Høidal har gitt seg selv fem år på å nå målet og få Halden fengsel dit hvor han ønsker og visjonen er som nevnt ”straff som virker og endring som varer”.

#### 4.2.2 Ressursbruk

Vi husker punktene 3.3.6 og 3.3.7 hvor vi var inne på styringsparametere og strategisk initiativ og modellen Input-prosess-output.

**Figur 6-14: Feedback - modellen Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 90)**

Det er her snakk om ressurser og bruken av disse. Det er begrenset tid man har i fra man starter opp en prosess (Input) til man er ferdig eller får tilbakemeldinger på hvordan det går. I kriminalomsorgen vil det i de fleste tilfeller dreie seg om en form for tjeneste (Output) og det er da interessant å måle ressursbruken og prosessens utvikling opp til flere ganger underveis før de endelige resultater foreligger.

Årsaken til at vi er interessert i å måle utviklingen er at vi mener at den retning utviklingen tar, vil kunne påvirke outputs betydelig.

Det er her styringsparameterne kommer inn. Det er interessant å se om prosessen går i riktig retning og om resultatet blir slik det var tenkt. Ser vi underveis at det går i feil retning er det mulig å korrigere slik at det igjen går i riktig retning. Det er også her ønskelig å måle ressursbruk under hver enkelt prosess for å lære og for å se nytten opp mot andre mulig muligheter (Hoff & Holving, 2002).

Vi husker at styringsparameterne er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål. Og at vi skiller mellom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer. Dette er viktige momenter i teorien og også noe Høidal har hatt fokus på. Han forteller at det å implementere BMS tar tid. I Oslo fengsel fikk han mye hjelp av Statskonsult både hva gjelder opplæring blant ansatte og deres rapport som mal. I H.f. har Are Høidal gitt seg selv fem år på å få det meste på plass. Vi er nå i på år tre og det er fortsatt mye som mangler. Men strategien er klar og Høidal har brukt mye tid på å informere de ansatte om denne. Han har flere ganger hatt presentasjoner hvor han uttrykker viktigheten med å holde seg til strategien og ha fokus på de kritiske suksessfaktorene. Han uttalte: ”I H.f. er det ikke en leder det er mange ledere.” Dette fordi BMS er avhengig av en langt flatere struktur enn den tradisjonelle hierarkiske driften kriminalomsorgen er vant med og derfor også mer delegering av ansvar. Høidal mener at hver enkelt avdelingsleder er en egen leder og må holde styr på de som jobber under seg. Han er ikke så opptatt av og måtte vite alt mulig til enhver tid men stoler mer på at de enkelte ledere gjør sin jobb. Dette er resurssparende og denne tiden han måtte ha brukt på å kontrollere at avdelingslederne gjorde jobben sin kan brukes på andre områder.

Det å kunne starte opp H.f. i fra dag en med BMS har vært befriende mener Høidal, han har selvfølgelig måttet implementere tanken bak BMS fordi den har vært ny for de fleste, og de som jobber i H.f. kommer fra et annet fengsel hvor de har vært vant til å jobbe under andre premisser. Men Høidal hadde brifet de første ansatte som også i dag er ledelsen om hvordan han ønsket å ha det og at BMS skulle være styringen H.f. skulle styres under og hva dette gikk ut på. Han har fordelt oppgaver i mellom disse personene slik vi var inne på tidligere og teorien mener er den beste måten. Det finnes en form for metodeteam, lederteam og ekspertteam. Det er riktignok ikke mange personene dette dreier seg om, men Høidal forteller under intervju og samtaler at det er stadig flere som får kursing innenfor BMS og at dette er noe han stadig tenker på og bruker tid til. Han forteller også at han stadig sliter med å ha nok ansatte på jobb, at pengene ikke strekker til og at implementering av BMS koster penger og at det er vanskelig å få det til å gå opp. Han skulle ønske han kunne ha brukt mer tid på målingsparametere og oppfølging av disse, men dette tar tid og det er foreløpig

ingen gode rutiner på hvordan dette skal gjøres. Dette er noe jeg også har lagt merke til under mitt opphold her i H.f. og forstått under intervjuer og samtaler med flere. Jeg mener H.f. har en lang vei å gå før de får dette på plass og vil komme nærmere inn på dette senere.

Høidal er opptatt av at ledelsen er engasjert og bruker tid på å engasjere resten av staben og mener at om ikke alle til enhver tid har fokus på oppgavene sine så blir det vanskelig å gjennomføre BMS fullt ut. Høidal sa: ”For at systemet skal kunne fungere må det ha forankring i toppledelsen, det må være trykk fra øverste ledernivå, det må vedlikeholdes og brukes aktivt i møter og man må rett og slett styre etter det, ellers så smuldrer det bort til slutt”

Ressurssituasjonen i offentlige virksomheter har i de senere årene medført et økt fokus på økonomiske resultater. Dette har for mange virksomheter vært en sunn og nødvendig utvikling hvor man har blitt tvunget til å tenke nøye gjennom hvordan tildelte ressurser utnyttes (PriceWaterHouseCoopers, 2006). Nettverk for balansert målstyring i offentlige virksomheter hvor denne uttalelsen er hentet fra skriver også at man må passe på for ensidig fokus på økonomiske resultat fordi det fort kan være kortsiktig og ha uheldige konsekvenser på lang sikt.

Are Høidal er mest fokusert på fremtiden og ikke så opptatt av økonomiske resultat da det er historisk betinget og faller litt utenfor når det gjelder kriminalomsorgen. Men han sier han har stramme rammer økonomisk og det er en stor drift innenfor fengselsmurene sett opp mot innsattes sysselsetting så det kan ikke glemmes helt.

#### **4.2.3 Ledelseserfaring og implementering av BMS i Halden fengsel**

Høidal kjenner BMS svært godt. Han har tatt med seg en enorm erfaring i fra driften av Oslo fengsel og sitter igjen med en god opplevelse derfra og mener styringsmodellen BMS er den beste å drive et fengsel under. Han er uten tvil overbevist om at verktøyet innunder BMS får fokuset på det viktigste, nettopp de kritiske suksessfaktorene. Han mener også at man får løftet opp de viktigste tingene og jobbet med disse. Høidal har vært klar på hva de kritiske suksessfaktorene er innenfor et fengsel og i H.f. har han fra første dag brukt mye



tid og ressurser på å implementere dette hos de ansatte etter hvert som de begynte å jobbe i der. Alle de ansatte er pålagt og lese styringsdokumentene og sette seg inn i disse.

Det første Høidal gjorde, var å lese alt av dokumentasjon han hadde om H.f. og sette seg inn i hvilke rammer og betingelser som gjaldt, deretter etablerte han visjonen. Han kjente BMS fra Oslo fengsel og hadde jobbet tett med Statskonsult og hadde dette friskt i minne når han videre fant mål og delmål (Høidal, 2010).

Han satte tre mål for H.f. med fem delmål, som var:

**Figur 6-15: Hovedmål og delmål i strategiplanen til Halden fengsel. Kilde: (Høidal, 2010)**

Etter å ha fått på plass målene, jobbet han frem de kritiske suksessfaktorene med alt av lover som gjelder i bakhodet. Han spurte seg selv ”Hva er det kritisk viktig å lykkes med for å nå målet?” og ”Hva må vi gjøre for å lykkes?” (Hvilke tiltak).

For å kunne vite om man lykkes og at man jobber i riktig retning må man ha styringsparametere, så han måtte på sikt få på plass dette (Høidal, 2010).

Vi husker fra teorien hvor viktig det var med perspektiver i BMS og Are Høidal har heller ikke glemt disse. Han har lagt fire perspektiver til grunn og koblet dem opp mot overnente, og det ser slik ut:

**Figur 6-16: Perspektiver i strategiplanen til Halden fengsel. Kilde: (Høidal, 2010)**

Når perspektivene var på plass var det tid for å finne de kritiske suksessfaktorene. Her har jeg hentet ut strategikartet i fra fremføringen Are Høidal hadde for meg i H.f. (Høidal, 2010) og hvor de kritiske suksessfaktorene fremkommer klart og tydelig.

**Figur 6-17: Visjon i strategiplan til Halden fengsel. Kilde: (Høidal, 2010)**

Are Høidal hadde nå en klar og tydelig strategi og jobbe etter og nå gjensto det bare og få ledelsen og de ansatte med seg for å jobbe mot disse felles målene. Skulle Høidal få til dette måtte det legges opp til en god

organisasjonskommunikasjon, samtidig som han i starten måtte sørge for at perspektivet læring og utvikling fikk sitt gjennomslag hos de ansatte.

#### 4.2.4 Kommunikasjon innad i Halden fengsel

Jeg har vært inne på det tidligere og nevner det igjen. Jeg skrev i fjor en rapport om organisasjonskommunikasjonen i Ringerike fengsel og var kritisk til en rekke saker og må nok dessverre også si at jeg er det her. Jeg oppfatter avdelingsbetjenter på gulvet som misfornøyde. De føler ikke at de blir hørt på mange områder som for eksempel at de ikke blir lyttet til om de uttaler seg om sine kontakt fanger, trenger den innsatte hjelp på noen områder – blir de ignorert, har de søkt seg videre i systemet og KB (kontaktbetjent) ønsker å fortelle noe i forbindelse med dette – blir de ofte ignorert osv. Dette er akkurat det samme som jeg oppdaget ved R.f.

Her er det lagt opp til en flatere struktur og Høidal har uttalt at han er den øverste lederen ved H.f. men at alle avdelingslederne også er ledere og skal ha ansvar for sine avdelingsbetjenter. Dvs. at organisasjonskommunikasjonen stopper litt opp. Det en avdelingsbetjent har på hjertet og forteller til sin avdelingsleder kommer ikke videre. Her svikter systemet!

Jeg er overbevist om at Høidal har tenkt det annerledes og jeg velger å tro at han er uvitende om dette. Jeg vil komme mer tilbake til dette under punkt 4.4 og 5.

I H.f. er det lagt opp til at hver onsdag fra kl. 12.00 – 15.00 så skal det legges opp til øvelser, møter osv. hvor de ansatte skal snakke om nødvendige temaer som dukker opp i hverdagen. Hele fengselet er lukket i dette tidsrommet. Dvs. at alle innsatte er innelåst på sine respektive celler og de ansatte kan fokusere på dagsorden. Jeg har ikke deltatt under en slik seanse og vet ikke hvordan dette går til men jeg har forstått det slik at mye av denne tiden går til eksersis og mindre tid går til møtevirksomhet og at det er lite som blir sagt disse dager!

Jeg har observert og intervjuet, deltatt i diskusjoner med både innsatte og ansatte og har kommet frem til at det meste av det som skjer på gulvet blant innsatte opp mot avdelingsbetjenter blir der. Det som blir rapportert videre til avdelingsleder blir der! Skal du nå ledelsen i H.f. som innsatt må du skrive et brev/søknad og

vente på svar. Selv her kan det virke som om juristen alene har fullt ansvar og at det kommuniseres lite med de rundt og de som kjenner den innsatte best. Samme som ved R.f.

### 4.3 Analyse av innhentede data og dybdeintervjuer

Dypere innsikt innenfor organisasjonen Halden fengsels styring som et resultat/konklusjon av analyse og tolkning av innhentede data

H.f. er en ekstremt meningssentrert tilnærmet organisasjon hvor påvirkning er en stor avgjørende faktor. Menneskenes samhandling ved utførelsen av ordre og opparbeidet kultur tar overhånd. Egne meninger hos mange legges til side og alle jobber bevisst mot målene uten å stille spørsmål eller lar egne følelser spille inn. Noe overraskende med tanke på at det her jobbes med mennesker (innsatte) og deres fremtid blir påvirket i stor grad av innholdet under dette oppholdet.

Ledelsen ved H.f. er gode på å ha en organisasjonskommunikasjons prosess som skaper felles virkelighetsoppfatninger som fører til organisering nedover i hierarkiet (Hierarki vil det alltid være i kriminalomsorgen, selv under BMS) og igjen fører til beslutninger, påvirkning og kultur (Shockley-Zalabak, 2012, s. 51). Det som kjennetegner H.f. er at all kommunikasjon går skrittvis nedover i hierarkiet. Det er sjelden fengselsbetjenter som jobber på avdelingene med innsatte, snakker med ledere høyere en avdelingsleder i hierarkiet, som for en avdelingsbetjent er det første bindeleddet. All kommunikasjon som ønskes høyere enn avdelingsleder må fremmes ved en skriftlig søknad, hvor mange ukers ventetid på svar er helt vanlig.

Beslutningsprosessen ved R.f. er i høy grad valg av ett resultat blant flere mulige, men til tider kan de forutses. Den meningssentrerte tilnærmingen fører til en kultur og påvirkningskraft blant de ansatte, hvor både identifikasjonen i form av identitet, følelse av tilhørighet, det at målene til R.f. og de ansatte er kompatible fører til et stort engasjement innenfor rammene. Sosialiseringen fører til et helt unikt og litt skremmende atferdsmønster, i mange menneskers syn kanskje dårlige normer og verdier. Ved lang observasjon og gjennom intervjuer fremgår det at de ansatte formes veldig fort, de endrer atferd og etisk syn på mange områder. De

blir formet og skifter meninger til å mene og gjøre det sine kolleger gjør! Og som er innenfor fengselets normer. Den felles praksisen og den endrede virkelighetsoppfatningen blir selvfølgelig her påvirket av makten som regjerer i form av avhengighetsforhold, få eller ingen alternativer og ressurser. Det er klare kommunikasjonsregler som både er tematiske, taktiske og strukturerte i form av sambands”språk”, koder osv. (Jmf. 1)

Ledelsen ved fengselet har en felles virkelighetsoppfatning om hvordan organisasjonen R.f. skal drives. Kunnskapen deres er basert på mange års erfaring. Mye av styringen blir også bestemt i form av føringer i fra KSF (Kriminalomsorgen sentrale forvaltning) som øverste instans med justisministeren som øverste sjef, over regionalt nivå. Fengslene har direkte kontakt med begge ovenforliggende instanser, men mest i form av rundskriv og juridiske rammeverk som skal følges.

[Figur 6-18: Kommunikasjonsmodell. Kilde: Studieguide fra BI nettstudier, Peggy Brønn og Asbjørn Lyngtveidt, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, ORG 3640](#)

Jeg vil påstå at ledelsen ved R.f. har evnen til å forstå omgivelsene og miljøet for organisasjonskommunikasjon, men at de misbruker den!

Med det mener jeg at de bevisst velger ikke å kommunisere med ansatte avdelingsbetjenter (fremkommer under observasjon og intervjuer) og innsatte utover KU. KU er et kontaktutvalg i fra de innsatte med et fåtall representanter, mer korrekt 5 personer i fra 3 avdelinger, avdeling B, C og D. De som sitter i KU kan om ønskelig fremmer misnøye/saker ovenfor ledelsen i form av et møte annenhver mnd. (Har observert flere møter). Dette tror jeg, i hovedsak, for å slippe unna etiske dilemmaer og direkte konfrontasjoner. Dette er bevisst for at den hierarkiske styreformens skal gi resultater. Dette fører til at evnen til å oppfatte meninger og følelser i organisasjonen på en presis måte er dårlig og dette fører til at sensitivitet i form av relasjoner ikke skapes overhode. Hvert enkelt individ i R.f. blir ikke tatt på alvor, men fordi det er et fengsel blir dette godtatt blant ansatte og de innsatte blir sjelden hørt.

Kommunikasjon som vist i kommunikasjonsmodellen over er den mest brukte organisasjonskommunikasjon som er benyttet ved R.f. og da mest i form av

samband (walki-talki), dette medfører til tider misforståelser. Den vanlige kommunikasjonen som de fleste av oss gode ledere anvender, for å forhindre støy, med god tilbakemelding, nettopp for og forsikre oss om at mottaker har forstått budskapet, er lite brukt ved R.f. Dette medfører selvfølgelig langt fra tilstrekkelig god tilbakemelding på de fleste områder!

R.f. skårer høyt på dyadiske relasjoner ved at forholdene fra leder til nestleder osv. er ekstremt godt nedover i hierarkiet, slik at ledelsen vet hva som skjer på gulvet fordi informasjonsflyten er god skritt for skritt. Når lederne legger opp til denne gruppeprosessen, som igjen til tider skaper konflikt både blant innsatte og ansatte avdelingsbetjenter, som ikke føler at de blir tatt på alvor av ledelsen eller lyttet til, blir resultatet en ledelseskommunikasjon som skaper dårlige enkeltindividens sensitivitet. Dette fremkommer klart og tydelig under observasjonen jeg har gjort.

Ferdigheten eller ønske som skal til, for å ta initiativ til å utvikle evnen til å ta inn og ta imot kommunikasjon blir da svekket og fører til at beslutningene ofte blir hensynsløse. Problemløsning virker lite interessant for ledelsen og presentasjonen av visjonen til R.f. blir styrt ved juridisk bruk. Fakta innsamlingen og analysen av denne blir mangelfull og feil.

Ønsker R.f. å bli bedre på organisasjonskommunikasjon, bør ledelsen lytte mer til avdelingsbetjentene som til daglig har kontakt med de innsatte. Det er de som vet hvor skoen trykker, det er de som ser og opplever frustrasjonen som finnes, det er de som kan fortelle hvilke områder ledelsen bør fokusere på for å leve opp til stortingsmelding 37, som tross alt er visjonen til KSF og regjering.

R.f. er helt klart basert på en vitenskapelig ledelse som helt klart vektlegger en spesiell organisasjonsutforming, som er kommandostyrt med klare arbeidsfordelinger hvor opplæringen av de ansatte fengselsbetjenter er preget av klare retningslinjer som skaper effektivitet innenfor tenkte områder. R.f. og fengsler generelt har over år utviklet seg og blitt utformet vitenskapelig. R.f. har klare likhetstrekk med Fayols ledelsesprinsipper med en formell kommandolinje som løper i fra toppen til bunnen med en horisontal kommunikasjon mellom ansatte på samme nivå (Fayols bro) <sup>1</sup>. R.f. sin spesialisering av arbeidet er alene basert på hvordan finne bedre metoder for å

løse konflikter som oppstår fra innsatte ved bruk av makt. Ellers gjenspeiles autoriteten ved å kunne gi ordre og makten som gir lydighet i form av represalier som utøves om ikke ordre blir fulgt. Dette skaper disiplin både blant innsatte og ansatte. De ansatte har kun en overordnet og forholde seg til. En kontaktbetjent (en fast betjent som skal følge en fast innsatt) lager en plan for hver sin kontaktfange som en enhet i retning. Er man på jobb i R.f. skal man kun konsentrere seg om det som skjer innenfor murene, man er skjermet for offentligheten og alt som skjer innenfor murene er taushetsbelagt som ved underordning av individuelle interesser. Det er også verdt og merke seg at alle ansatte på samme nivå har lik lønn og forholde seg til. Alle avgjørelser blir sentralisert og gjort på toppen. Det er en klar orden i at hver enkelt ansatt har sin stilling og arbeidsplass med klare arbeidsinstrukser. Hver enkelt fange får individuell behandling og langt i fra rettferdig. R.f. gir ansettelsestrygghet i form av at en ansatt aldri kan bli sagt opp, de kan i verste fall bli omplassert. Samhørigheten blant de ansatte er stor pga den formede fellesoppfatning som finnes. Dette skaper et byråkrati med klare formaliserte regler, reguleringer og prosedyrer og som gjør autoriteten rasjonell i motsetning til karismatisk eller tradisjonell (Max Weber) <sup>1</sup>.

R.f. sin vitenskapelige ledelse er prikk lik Fayols grunnleggende ledelsesaktiviteter (se figur under) <sup>1</sup>.

**Figur 6-19: Modell: Fayols grunnleggende ledelsesaktiviteter. Kilde: Shockley-Zalabak, 8 utg., 2012, s 30 – 41**

Dessverre kan det virke som om tanken til KSF og regjering, i hvert fall om man skal tro stortingsmelding 37 som nå gjelder, er ønsket noe annet! Slik det er i dag har de for liten innsikt i hva som skjer inne i fengslene og fengslene kan derfor styre som de selv ønsker uten noen særlige innblanding, og da blir det slik det er i dag. Min observasjon forteller at ledelsen ved R.f. bruker det juridiske rammeverket godt når det ikke er til fordel for den innsatte, men velger å se bort i fra de gode tankene (i følge stortingsmelding 37) KSF ønsker å føre videre ned på fengselsnivå!

#### 4.3.1 Motivasjon og drivkrefter for balansert målstyring

#### 4.3.2 Opplæring og kompetanse

#### 4.3.3 It-systemer

Jan-Erik Sandlie i fra Etatsstyringsseksjonen i KSF poengterte mangel på IT og utstyr. Behovet for moderne bruk av IT varierer fra sektor til sektor men den teknologiske utviklingen er blitt større og større og det å kunne henge med her er viktig, også får kriminalomsorgen. I kriminalomsorgen finnes det et eget IT senter kalt KITT som holder til i Horten, denne avdelingen styres pr. i dag kun av to personer. De skal drifte hele IT systemet, da også den filtrerte internett delen til de innsatte brukerne. Dette går utover effektivisering av etablerte arbeidsmåter og teknologi som gjør det mulig å utvikle nye arbeidsformer og måter å organisere virksomheten på. Slik jeg ser det må dette på plass om kriminalomsorgen og H.f. skal kunne optimalisere den BMS.

Slik det er i dag er både bruken av internett og kanskje aller mest intranettet til kriminalomsorgen dårlig. Kriminalomsorgen har de senere årene fått på plass programmet ”Dokulive” med hovedkontor i Sandnes hvor all dokumentasjon skal lagres. Dvs. at alt av dokumenter som sendes ut i fra et fengsel skal først dokumenteres der. Dette har de ved siden av den allerede eksisterende databasen KOMPIS hvor alt av informasjon om innsatte registreres. Dette er gammelt og dårlig å burde fornyes. Med en fornyning/utbytting til en bedre database ville dette forenklet og forbedret saksbehandlingen betydelig.

Omfattende bruk av e-poster kan utfordre hierarkiske strukturer og gamle samhandlingsformer, men det virker på meg som om Are Høidal er åpen for dette, så jeg velger å tro at dette blir bedre på sikt.

Kriminalomsorgen har fortsatt en lang veg å gå her akkurat som Jan-Erik Sandlie poengterte, og dette er bare et lite eksempel på hvordan den teknologiske utviklingen stiller krav til offentlige virksomheters omstillingsevne.

#### 4.3.4 Kulturpåvirkninger

#### 4.3.5 Tålmodighet

### 4.4 Observasjon og intervjuer

#### 4.4.1 Hvordan og hvorfor gjennomføre intervjuer

Jeg har i utgangspunktet en problemstilling, som fort kan endre ordlyd underveis som data blir kartlagt. Jeg ønsker i form av intervju og finne ut av om problemstillingen skal endres eller ikke. Det jeg vet med sikkerhet er at essensen i problemstillingen er utgangspunktet for caset. Nettopp hvilke virksomhetsstyringssystem er det beste for kriminalomsorgen (Halden fengsel). Ettersom jeg ikke er helt sikker på ordlyden i problemstillingen og har behov for å forklare, tar jeg meg tid til å bruke åpne intervjuer for å hente inn data. Jeg ønsker og kvalitetssikre svaralternativene ved å intervju uavhengige personer i forskjellige roller både innenfor og utenfor kriminalomsorgen.

Jeg har en hypotese om at balansert målstyring er det beste virksomhetsstyringssystemet for kriminalomsorgen generelt og i Halden fengsel. Dette er et av svarene jeg ønsker å finne ut av ved denne intervjurunden.

Ved beskrivende problemstillinger er det ofte nok med sekundærdata, eller hvis relevante data ikke finnes, er det naturlig med en spørreskjemaundersøkelse. Dette skyldes både at det er behov for å kartlegge mange observasjonseenheter, og at de dataene jeg trenger er relativt enkle å spesifisere. Ofte kan det også være aktuelt å kombinere sekundærdata og en spørreskjemaundersøkelse som supplerer med informasjon på områder der data ikke tidligere er innhentet. Jeg har valgt ved siden av gjennomførte intervjuer og observere kriminalomsorgen over tid. Jeg er så heldig at jeg har vært en del av kriminalomsorgen i mer enn 12 år og føler derfor at jeg selv sitter inne med god og relevant lærdom rundt problemstillingen.

#### 4.4.2 Hvordan fikk jeg tilgang til de riktige respondentene?

Det er alltid vanskelig å få tak i de riktige respondentene til å stille opp til intervju og det er fort gjort å bruke for mye tid til dette uten resultat. Jeg har en



problemstilling og skriver om en organisasjon hvor jeg kjenner de ansatte og ledelsen, slik at jeg har en innfallsvinkel til å få gjennomført de rette intervjuene.

Fremgangsmåten for å få til disse intervjuene har vært viktig (se kopi av forespørsel). Jeg har kontaktet de ansvarlige slik mottakeren ønsker, nettopp først ved å ta en telefon til ansvarlig eller sekretær/forkontor, fortalt hva jeg ønsker og samtidig forhørt meg om hvordan den ansvarlige ønsker at jeg skal gå frem videre. Det har i alle tilfeller falt på at de ønsker en forespørsel via e-post.

Jeg har informert de det er aktuelt for at de vil kunne få noe tilbake ved å stille til et intervju. Jeg har forklart hvorfor jeg ønsker intervju og hva jeg skriver om og at de kan få tilgang til oppgaven når denne er ferdig og at de kan bruke den.

#### **4.4.3 Intervjusituasjonen**

Jeg ønsket å ha et uformelt dybdeintervju og valgte derfor og ikke å fremføre noe med en p.p. presentasjon. Etter å ha gjort en avtale om intervju, har jeg med alle tilsendt dem intervjuguide på forhånd. Jeg hadde også intervjuguiden kopiert opp i flere utgaver i tilfelle det møtte opp flere på møte. Jeg hadde det også liggendes som en p.p. presentasjon i tilfelle intervjuobjektet ønsket det slik, men det ble aldri benyttet. Jeg benyttet meg av diktafon etter å ha klarert dette på forhånd.

Jeg møtte opp utvilt og godt forberedt til hvert intervju. Med det mener jeg at jeg var korrekt kledd (etter deres kleskode), intervjuobjektets kleskode (firmaet).

#### **4.4.4 Svar på forskningsspørsmål og studiene sett under ett**

### **5 Etterord/diskusjon**

#### **5.1 Utbredelse av balansert målstyring over tid**

H.f. har funnet de kritiske suksessfaktorene som fremgår i strategikartet (vedlegg), . H.f. har også valgt perspektivene: Økonomisk perspektiv, Brukerperspektivet, Medarbeider perspektivet og Læring og vekst; utvikling. Dette samsvarer med

(Kapland & Norton, 2000) sin beskrivelse av virksomhets perspektiver, bare omgjort i fra privat sektor til offentlig sektor.

## 5.2 Systemets overlevelsessevne over tid

En arbeidsmiljøundersøkelse ble gjennomført 3 – 17. Oktober 2012 av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) som et ledd i det nasjonale forskningsprosjektet, ”Den nye arbeidsplassen”. Her fikk hele 5200 ansatte i kriminalomsorgen tilbud om å svare, og etaten har oppnådd en svarprosent på 68. Dette er en høy svarprosent, spesielt sett i forhold til det store respondentutvalget og absolutt en signifikant undersøkelse. Det var flere enheter som hadde en svarandel på 100 prosent.

Det fremkommer av denne undersøkelsen at kriminalomsorgen peker seg ut på enkelte punkter, men generelt ikke skiller seg vesentlig ut fra andre arbeidsplasser. Det som kan være viktig og merke seg er at det er høy trivsel, nær 87 prosent av de spurte meddeler at de er tilfred eller svært tilfred med jobben sin sett under ett. 12 prosent utilfreds og 1,5 prosent er svært utilfreds. Det fremkommer videre at hele 92 prosent er ofte eller meget ofte fornøyde med kvaliteten på det arbeidet de utfører. Det fremkommer også at det er en del mobbing, hele 25 prosent har sett andre bli mobbet og 8 prosent har opplevd dette selv det siste halvåret. Men det mest oppsiktsvekkende for den her undersøkelsen er at hele 41 prosent er helt eller delvis enige i at endringer har medført store konflikter ved arbeidsplassen det siste året. I overkant av 20 prosent mener de bruker mer tid og ressurser på omorganisering enn det de får igjen. Det blir også sagt at det er en del utfordringer knyttet til å gjennomføre endringsprosesser. Endringsprosesser er vanskelig sies det. Men det blir også sagt at de er helt sikre på at dette er noe de må forholde seg til i fremtiden. Dette fordi samfunnet og virkeligheten endres og utvikles stadig og må derfor tilpasse seg. De etterlyser derfor gode omstillingsprosesser med høy grad av medvirkning fra og informasjon til de tilsatte. Det blir også sagt av direktør i KSF, Marianne Vollan at det er viktig at slike prosesser gir mening for de berørte. Da er det uheldig at i underkant av 25 prosent opplever at det i stor eller meget stor grad er motstand mot forandringer på arbeidsplassen. Også at hele 42 prosent ved enheten sier at det ikke lønner seg å tenke nytt.

(Kriminalomsorgens-sentrale-forvaltning, 2013, ss. 2-3)

**5.3 Hva legger Halden fengsel i balansert målstyring**

**5.4 Hvordan bruker Halden fengsel styringssystemet balansert målstyring i praksis.**

**5.5 Forhold og forslag til videre drift/forskning i Halden fengsel**

**6 Konklusjon**

# Referanser

---

## LITTERATURLISTE:

1994b, M. 1., Mintzberg, L. Q., & Mintzberg, A. &. *Rethinking strategic planning, part 1 og 2.*

Amadeus. (u.d.). *bvdinfo*. Hentet fra bvdinfo:

<http://www.bvdinfo.com/Home.aspx?lang=en-GB>

answers. (u.d.). *answers*. Hentet fra answers: <http://www.answers.com>

Aschehoug og Gyldendals Store Norske Leksikon. (u.d.). *snl*. Hentet fra snl:

<http://snl.no/>

Atekst. (u.d.). *Atekst*. Hentet fra Atekst: <https://web.retriever-info.com>

Bartleby. (u.d.). *Bartleby*. Hentet fra Bartleby: <http://www.bartleby.com>

Berfring, E. (1998, 3 utg.). *Forskningsmetode og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Berg, M. E. (2008). *Bedriftsutvikling for SMB*.

BI. (u.d.). *BI bibliotek*. Hentet fra BI bibliotek: <http://www.bi.no/bibliotek>

BI. (u.d.). *BI, Fordypning i Bedriftsutvikling for SMB*. Hentet fra BI, Fordypning i Bedriftsutvikling for SMB:

<http://web.bi.no/info/kurs2012.nsf/vWebKurslookup/bst+9742>

BIBSYS. (u.d.). *BIBSYS*. Hentet fra BIBSYS: <http://www.bibsys.no/norsk/>

Bokkilden. (u.d.). *Bokkilden*. Hentet fra Bokkilden: [www.Bokkilden.no](http://www.Bokkilden.no)

Brinkmann & Tanggaard, S. o. (2012). *Kvalitative metoder, Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal forlag.

britannica. (u.d.). *britannica*. Hentet fra britannica: <http://www.britannica.com>

Brønnøysundregistrene. (u.d.). *brreg*. Hentet fra brreg: <http://www.brreg.no>

Business Source Premier. (u.d.). *Business Source Premier*. Hentet fra Business Source Premier: <http://www.ebscohost.com/academic/business-source-premier>

Caplex. (u.d.). *Caplex*. Hentet fra Caplex:  
<http://www.moava.org/index.php?artID=176>

D&B Nordic Business Key. (u.d.). *soliditet*. Hentet fra soliditet:  
<http://www.soliditet.no>

Datastream. (u.d.). *thomsonreuters*. Hentet fra thomsonreuters:  
<https://thomsonreuters.com>

ebrary. (u.d.). *ebrary*. Hentet fra ebrary: <http://www.ebrary.com>

Faktilva. (u.d.). *Faktilva*. Hentet fra Faktilva: <http://faktilva.com/>

Finansdepartementet. (1996, oktober 24). Økonomireglementet for staten. Norge: Finansdepartementet.

Fjeldheim, C. (2011). *Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - en litteraturstudie*. Hosle: Universitetsbiblioteket for miljø- og biovitenskap.

Fjeldheim, C. (2011). *Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - En litteraturstudie*. Univeritetsbiblioteket.

Follestan & Johansen, C. G. (2012, mai). *Virksomhetsstyring i Løten kommune, en studie av balansert målstyring og kvalitetsmodellen CAF*. Hedmark: Høgskolen i Hedmark.

Google. (u.d.). *Google*. Hentet fra Google: <http://www.google.no>

Gripsrud, G. U. (2010, 2. utgave). *Metode og dataanalyse: beslutningstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.

Hammerlin, Y. (2009). *Menneskesyn i teorier om mennesket*. Oslo: Notam Gyldendal.

Hansen & Gulbrandsen, V. o. (2001:23). *Balansert målstyring i offentlig sektor*. Oslo: Statskonsult.

Havnes, P.-A. (2009). *Veien videre, strategisk utvikling av små bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Hernes & Koefoed, T. o. (2007). *Innovasjonsprosesser Om innovasjoners odysse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hernes, T. o. (2007). *Veien videre : strategisk utvikling av små bedrifter*. Høyskoleforlaget.

Hoff & Holving, K. G. (2002). *Balansert målstyring, Balanced Scorecard*. Universitetsforlaget.

Høidal, A. (2010). *Visjon for Halden fengsel*. Halden: Halden fengsel .

ID0695134. (2012). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner i Kriminalomsorgen Ringerike fengsel*. Oslo: BI.

ISI Web of Science. (u.d.). *ISI Web of Science*. Hentet fra ISI Web of Science: <http://wokinfo.com>

Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen A., K. L. (2008, 2 utgave). *Forskningsmetode for økonomiskeadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kapland & Norton, R. S. (2000). *The Balanced Scorecard*. Børsens Forlag AS.

Karlsen, J. E. (2012). *Forbi bunnlinjen Balansert HMS-økonomi*. Cappelen Damm AS.

Kompass. (u.d.). *kompass*. Hentet fra kompass: <http://no.kompass.com>

Kriminalomsorgens-sentrale-forvaltning, K. (2013, nr. 1). De aller fleste trives på jobb. *Aktuelt for kriminalomsorgen*, s. 20.

Kubr, M. (2002). *Innovasjonsprosesser : om innovasjoners odysse*. . Fagbokforlaget.

kvasir. (u.d.). *kvasir*. Hentet fra kvasir: <http://www.kvasir.no>

Leksikon, Store Norske. (2013). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/SWOT-analyse/markedsf%C3%B8ring>

Levorsen, S. O. (2010). *Management consulting : a guide to the profession. 4th. International Labour Office. Chapter 7, 8 and 9.*

Lier, S. M. (2013). *Mafia i Norge, Det nye kriminelle landskapet*. Oslo: Kagge forlag.

Løwndahl & Winstøp, B. R. (2010, 3 utgave). *Grunnbok i Strategi*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Mission Integration. (2009). *Mission Integration*. Hentet fra Mission Integration: <http://www.missionintegration.org>

Norart. (u.d.). *Norart*. Hentet fra Norart: <http://www.nb.no/baser/norart>

Norges Største Bedrifter. (u.d.). *norgesstorstebedrifter*. Hentet fra [norgesstorstebedrifter: http://www.norgesstorstebedrifter.no](http://www.norgesstorstebedrifter.no)

Norsk offentlig utredninger (NOU). (u.d.). *regjeringen*. Hentet fra regjeringen: <http://www.regjeringen.no>

Oslo Børs. (u.d.). *oslobors*. Hentet fra oslobors: <http://www.oslobors.no>

Oslo fengsel sine hjemmesider. (2007, januar). *Oslo fengsel*. Hentet 2013 fra [http://www.oslofengsel.no/nyhet-ssoe\\_pris.html](http://www.oslofengsel.no/nyhet-ssoe_pris.html)

Oslo fengsel sine hjemmesider. (2007). *Oslo fengsel*. Hentet 2013 fra <http://www.oslofengsel.no/BMS.html>

politidepartement, D. k. (2008). Stortingsmelding nr. 37. *Straff som virker - mindre kriminalitet - tryggere samfunn*. Norge: Det kongelige justis og politidepartement.

PriceWaterHouseCooprs. (2006). *Nettverk for balansert målstyring i offentlige virksomheter*. PriceWaterHouseCooprs.

Regjeringen, St.m.nr. 37. (2007-08). *St.m. nr. 37*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-37-2007-2008-.html?id=527624>

Rienecker & Jørgensen, L. o. (2009). *Den gode oppgaven, håndbok i oppgaveskriving på universitetet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget.

Samfunnsspeilet. (u.d.). *ssb*. Hentet fra ssb: <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet>

Saunders, M. N. (2009). *Research methods for business students, 5th ed*. Pearson Education.

Seniordata. (u.d.). *Seniordata*. Hentet fra Seniordata: [www.seniordata.no](http://www.seniordata.no)

Shockley-Zalabak, P. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, sensitivity, skills, values. 8 utg.*. Pearson Education.

Skjervold, H. (2013, mai 03). *Aftenposten*. Hentet mai 03, 2013 fra Norge har Nordens høyeste andel utenlandske fanger.: <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Norge-har-Nordens-hoyeste-andel-utenlandske-fanger-7191650.html>

Social Science Research Network. (u.d.). *SSRN*. Hentet fra SSRN: <http://www.ssrn.com>

SPSS Norway AS. (2007). *SPSS*. Hentet fra SPSS: [HTTP://www.spss.com/no/](http://www.spss.com/no/)

Statistisk sentralbyrå. (u.d.). *ssb*. Hentet fra ssb: <http://www.ssb.no>

Statskonsult. (2007). Hentet fra <http://www.oslofengsel.no/BMS.html>



Summa. (u.d.). *Summa*. Hentet fra Summa: <http://www.summa.be>

Universitetsforlaget. (2009). *Ledelse: verktøy og virkemidler. 3. utg.* Havnes, Per-Anders.

Wenstøp, B. R. (2008). *Skriv Gode Oppgaver!* CappelenDamm.no.

Wicham, P. A. (2006). *Styrearbeid i praksis : innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform med eksempler og bedriftshistorier. 7. utg. .* Universitetsforlaget.

Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship, fourth edition.* Harlow, England: Pearson Education Limited, Prentice Hall, Financial Times.

wikipedia. (u.d.). *wikipedia*. Hentet fra wikipedia: <http://www.wikipedia.org>

Word, M. (u.d.). Word 2007.

Yahoo. (u.d.). *Yahoo*. Hentet fra Yahoo: <http://www.yahoo.com>

## **STORTINGSMELDINGER:**

St.m. nr 104 (1977/1978) Om kriminalpolitikken (Kriminalmeldingen)

Kriminalpolitisk handlingsplan (Justisdep. Okt 1990)

St.m. nr 23 (1991-92) Om bekjempelse av kriminalitet

St.m. Nr 27 (1997-98) Om kriminalomsorgen

Straffegjennomføringsloven (2002)

St.m. Nr 37 (2007-2008) Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn

**INTERNETTREFERANSER:**

Databasene jeg har søkt i er:

1994b, M. 1., Mintzberg, L. Q., & Mintzberg, A. &. *Rethinking strategic planning, part 1 og 2.*

Amadeus. (u.d.). *bvinfo*. Hentet fra bvinfo:

<http://www.bvinfo.com/Home.aspx?lang=en-GB>

answers. (u.d.). *answers*. Hentet fra answers: <http://www.answers.com>

Aschehoug og Gyldendals Store Norske Leksikon. (u.d.). *snl*. Hentet fra snl:

<http://snl.no/>

Atekst. (u.d.). *Atekst*. Hentet fra Atekst: <https://web.retriever-info.com>

Bartleby. (u.d.). *Bartleby*. Hentet fra Bartleby: <http://www.bartleby.com>

Berfring, E. (1998, 3 utg.). *Forskningsmetode og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Berg, M. E. (2008). *Bedriftsutvikling for SMB*.

BI. (u.d.). *BI bibliotek*. Hentet fra BI bibliotek: <http://www.bi.no/bibliotek>

BI. (u.d.). *BI, Fordypning i Bedriftsutvikling for SMB*. Hentet fra BI, Fordypning i Bedriftsutvikling for SMB:

<http://web.bi.no/info/kurs2012.nsf/vWebKurslookup/bst+9742>

BIBSYS. (u.d.). *BIBSYS*. Hentet fra BIBSYS: <http://www.bibsys.no/norsk/>

Bokkilden. (u.d.). *Bokkilden*. Hentet fra Bokkilden: [www.Bokkilden.no](http://www.Bokkilden.no)

Brinkmann & Tanggaard, S. o. (2012). *Kvalitative metoder, Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal forlag.

britannica. (u.d.). *britannica*. Hentet fra britannica: <http://www.britannica.com>

Brønnøysundregistrene. (u.d.). *brreg*. Hentet fra brreg: <http://www.brreg.no>

Business Source Premier. (u.d.). *Business Source Premier*. Hentet fra Business Source Premier: <http://www.ebscohost.com/academic/business-source-premier>

Caplex. (u.d.). *Caplex*. Hentet fra Caplex:  
<http://www.moava.org/index.php?artID=176>

D&B Nordic Business Key. (u.d.). *soliditet*. Hentet fra soliditet:  
<http://www.soliditet.no>

Datastream. (u.d.). *thomsonreuters*. Hentet fra thomsonreuters:  
<https://thomsonreuters.com>

ebrary. (u.d.). *ebrary*. Hentet fra ebrary: <http://www.ebrary.com>

Faktilva. (u.d.). *Faktilva*. Hentet fra Faktilva: <http://faktilva.com/>

Finansdepartementet. (1996, oktober 24). Økonomireglementet for staten. Norge: Finansdepartementet.

Fjeldheim, C. (2011). *Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - en litteraturstudie*. Hosle: Universitetsbiblioteket for miljø- og biovitenskap.

Fjeldheim, C. (2011). *Finansielle virkninger av implementering av Balansert målstyring - En litteraturstudie*. Univeritetsbiblioteket.

Follestan & Johansen, C. G. (2012, mai). *Virksomhetsstyring i Løten kommune, en studie av balansert målstyring og kvalitetsmodellen CAF*. Hedmark: Høgskolen i Hedmark.

Google. (u.d.). *Google*. Hentet fra Google: <http://www.google.no>

Gripsrud, G. U. (2010, 2. utgave). *Metode og dataanalyse: beslutningstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.

Hammerlin, Y. (2009). *Menneskesyn i teorier om mennesket*. Oslo: Notam Gyldendal.

Hansen & Gulbrandsen, V. o. (2001:23). *Balansert målstyring i offentlig sektor*. Oslo: Statskonsult.

Havnes, P.-A. (2009). *Veien videre, strategisk utvikling av små bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Hernes & Koefoed, T. o. (2007). *Innovasjonsprosesser Om innovasjoners odysse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hernes, T. o. (2007). *Veien videre : strategisk utvikling av små bedrifter*. Høyskoleforlaget.

Hoff & Holving, K. G. (2002). *Balansert målstyring, Balanced Scorecard*. Universitetsforlaget.

Høidal, A. (2010). *Visjon for Halden fengsel*. Halden: Halden fengsel .

ID0695134. (2012). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner i Kriminalomsorgen Ringerike fengsel*. Oslo: BI.

ISI Web of Science. (u.d.). *ISI Web of Science*. Hentet fra ISI Web of Science: <http://wokinfo.com>

Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen A., K. L. (2008, 2 utgave). *Forskningsmetode for økonomiskeadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kapland & Norton, R. S. (2000). *The Balanced Scorecard*. Børsens Forlag AS.

Karlsen, J. E. (2012). *Forbi bunnlinjen Balansert HMS-økonomi*. Cappelen Damm AS.

Kompass. (u.d.). *kompass*. Hentet fra kompass: <http://no.kompass.com>

Kriminalomsorgens-sentrale-forvaltning, K. (2013, nr. 1). De aller fleste trives på jobb. *Aktuelt for kriminalomsorgen*, s. 20.

Kubr, M. (2002). *Innovasjonsprosesser : om innovasjoners odysse*. . Fagbokforlaget.

kvasir. (u.d.). *kvasir*. Hentet fra kvasir: <http://www.kvasir.no>

Leksikon, Store Norske. (2013). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/SWOT-analyse/markedsf%C3%B8ring>

Levorsen, S. O. (2010). *Management consulting : a guide to the profession. 4th. International Labour Office. Chapter 7, 8 and 9.*

Lier, S. M. (2013). *Mafia i Norge, Det nye kriminelle landskapet*. Oslo: Kagge forlag.

Løwndahl & Winstøp, B. R. (2010, 3 utgave). *Grunnbok i Strategi*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Mission Integration. (2009). *Mission Integration*. Hentet fra Mission Integration: <http://www.missionintegration.org>

Norart. (u.d.). *Norart*. Hentet fra Norart: <http://www.nb.no/baser/norart>

Norges Største Bedrifter. (u.d.). *norgesstorstebedrifter*. Hentet fra [norgesstorstebedrifter: http://www.norgesstorstebedrifter.no](http://www.norgesstorstebedrifter.no)

Norsk offentlig utredninger (NOU). (u.d.). *regjeringen*. Hentet fra regjeringen: <http://www.regjeringen.no>

Oslo Børs. (u.d.). *oslobors*. Hentet fra oslobors: <http://www.oslobors.no>

Oslo fengsel sine hjemmesider. (2007, januar). *Oslo fengsel*. Hentet 2013 fra [http://www.oslofengsel.no/nyhet-ssoe\\_pris.html](http://www.oslofengsel.no/nyhet-ssoe_pris.html)

Oslo fengsel sine hjemmesider. (2007). *Oslo fengsel*. Hentet 2013 fra <http://www.oslofengsel.no/BMS.html>

politidepartement, D. k. (2008). Stortingsmelding nr. 37. *Straff som virker - mindre kriminalitet - tryggere samfunn*. Norge: Det kongelige justis og politidepartement.

PriceWaterHouseCooprs. (2006). *Nettverk for balansert målstyring i offentlige virksomheter*. PriceWaterHouseCooprs.

Regjeringen, St.m.nr. 37. (2007-08). *St.m. nr. 37*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-37-2007-2008-.html?id=527624>

Rienecker & Jørgensen, L. o. (2009). *Den gode oppgaven, håndbok i oppgaveskriving på universitetet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget.

Samfunnsspeilet. (u.d.). *ssb*. Hentet fra [ssb](http://www.ssb.no/samfunnsspeilet): <http://www.ssb.no/samfunnsspeilet>

Saunders, M. N. (2009). *Research methods for business students, 5th ed*. Pearson Education.

Seniordata. (u.d.). *Seniordata*. Hentet fra Seniordata: [www.seniordata.no](http://www.seniordata.no)

Shockley-Zalabak, P. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, sensitivity, skills, values. 8 utg.*. Pearson Education.

Skjervold, H. (2013, mai 03). *Aftenposten*. Hentet mai 03, 2013 fra Norge har Nordens høyeste andel utenlandske fanger.:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Norge-har-Nordens-hoyeste-andel-utenlandske-fanger-7191650.html>

Social Science Research Network. (u.d.). *SSRN*. Hentet fra SSRN: <http://www.ssrn.com>

SPSS Norway AS. (2007). *SPSS*. Hentet fra SPSS: [HTTP://www.spss.com/no/](http://www.spss.com/no/)

Statistisk sentralbyrå. (u.d.). *ssb*. Hentet fra [ssb](http://www.ssb.no): <http://www.ssb.no>

Statskonsult. (2007). Hentet fra <http://www.oslofengsel.no/BMS.html>

Summa. (u.d.). *Summa*. Hentet fra Summa: <http://www.summa.be>

Universitetsforlaget. (2009). *Ledelse: verktøy og virkemidler. 3. utg.* Havnes, Per-Anders.

Wenstøp, B. R. (2008). *Skriv Gode Oppgaver!* CappelenDamm.no.

Wicham, P. A. (2006). *Styrearbeid i praksis : innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform med eksempler og bedriftshistorier. 7. utg. .* Universitetsforlaget.

Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship, fourth edition.* Harlow, England: Pearson Education Limited, Prentice Hall, Financial Times.

wikipedia. (u.d.). *wikipedia*. Hentet fra wikipedia: <http://www.wikipedia.org>

Word, M. (u.d.). Word 2007.

Yahoo. (u.d.). *Yahoo*. Hentet fra Yahoo: <http://www.yahoo.com>

Søkeord som ble brukt:

Balanced Scorecard/balansert målstyring

benyttet i kombinasjon med blant annet:

Research/forskning

Empiri\*

Survey/spørreundersøkelser

Kriminalomsorgen

Regjeringen

Norge

Halden fengsel

Quasi-experimental design/kvasi-eksperimentelt design

Field study

Longitudinal

Effect\*/effekt\*

Performance/presentasjoner

Performance impact

Performance implication\*

Performance effect\*

Improvement\*/forbedring\*

Jeg gjennomførte også en inklusjon- og eksklusjonskriterie for å gjøre filtreringsprosessen enklere i henhold til litteraturen på området. Disse kravene var:

Artiklene skulle være publisert i vitenskaplige tidsskrifter. Eller gjort av meg selv.

De skulle omhandle balansert målstyring, virksomhetsstyringssystemer og/eller kriminalomsorgen.

Forskningen skulle være empirisk underbygget.

Skulle omhandle offentlig sektor.

Artiklene skulle helst være norske, men jeg var også innom noen få skandinaviske uten at de ble brukt i noen stor grad.

Grunnet relativt lite forskning på området tillot jeg også eldre forskning.

Dvs. mer enn 10 år.



**VEDLEGG MED INFORMANTER OG INTERNE DOKUMENTER:**

**APPENDIX:**

Vedlegg 1 - Intervjuguide Are Høidal, fengselsleder Halden fengsel

Vedlegg 2 - Intervjuguide Jan-Erik Sandlie, etatsstyringsseksjonen i kriminalomsorgens sentrale forvaltning, justisdep.

Vedlegg 3 – Intervjuguide Yngve Hammerlin, Dr. philos og forsker, foreleser i kriminalomsorgens utdanningscenter KRUS. Utdrag av samtaler (Hammerlin og meg) og presentasjon han hadde for meg.

Vedlegg 4 – Intervjuguide Petter Dalen, som er teamleder for en av avdelingene i H.f. og en del av metodeteamet og lederteamet (Ekspertteamet) sammen med bl.a. Are Høidal. Han har den nødvendige faglige kunnskapen både om H.f., kriminalomsorgen generelt og BMS

Vedlegg 5 – Artikkel om SSØ-prisen gitt til Are Høidal i Oslo fengsel 2006 i fra Senter for statlig økonomistyring (SSØ)

Vedlegg 6 – Visjonspresentasjonen til Are Høidal om Halden fengsel. (Høidal, 2010)

Vedlegg 7 - Konklusjonen i fra Oppgaven, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner ORG 36401 i Ringerike fengsel for, Student nr: 0695134

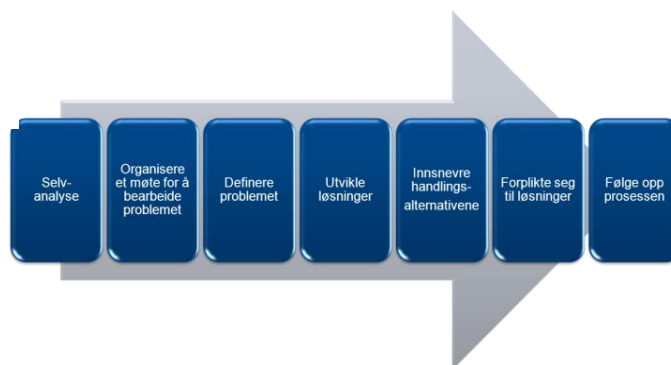
**FIGURER/MODELLER:**

**Figur 6-1: Modell: Mission Statements**  
 Kilde: P.p. presentasjon fra BI nettstudier, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, ORG 3640

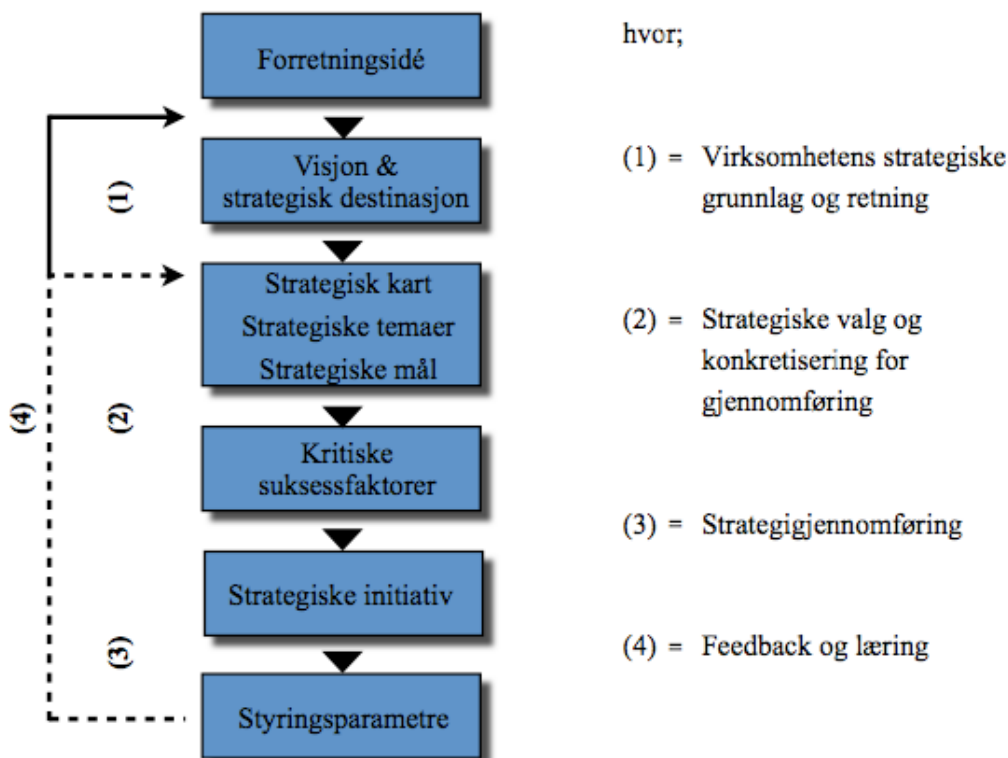


Modell: P.p. presentasjon fra BI

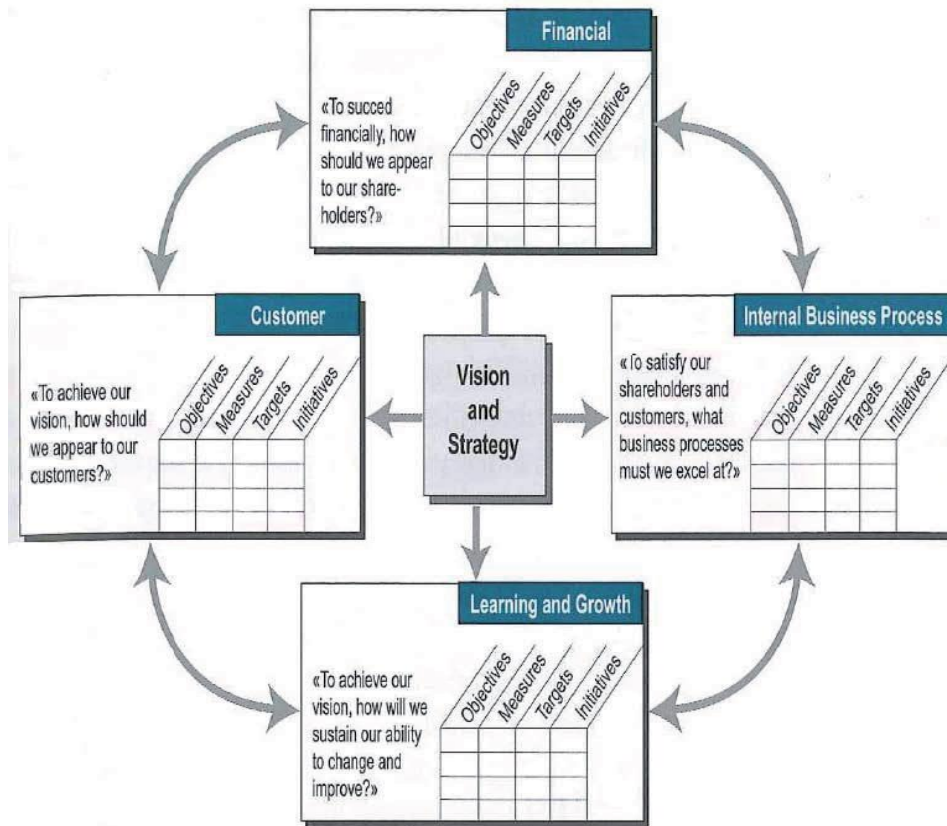
**Figur 6-2 Modell: Pondy's konfliktstadier**  
 Kilde: P.p. presentasjon fra BI nettstudier, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, ORG 3640



**Figur 6-3: Styringsmodellen** Kilde: (Kapland & Norton, 2000, s. 158)



Figur 6-4: under som er "The Balanced Scorecard" hentet ut i fra (Hoff & Holving, 2002, s. 27) (Kapland & Norton, 2000, s. 21) viser godt disse fire perspektivene.



Figur 6-5: under som er forskjellige definisjoner av Strategi

*Foretaksstrategi* (begrepet foretak betyr normalt den økonomisk avgrensede enheten, mens bedrift betyr den tekniske. Virksomhet eller organisasjon bruker jeg ofte som et samlebegrep for selskap, bedrift og foretak) er et sett av formål og mål og essensielle planer for å nå disse målene, uttrykt på en slik måte at de definerer hvilke forretningsområder virksomheten arbeider i, og hva slags virksomhet den er og ønsker å bli (Adrews, K., 1971, "The concept of Borprate

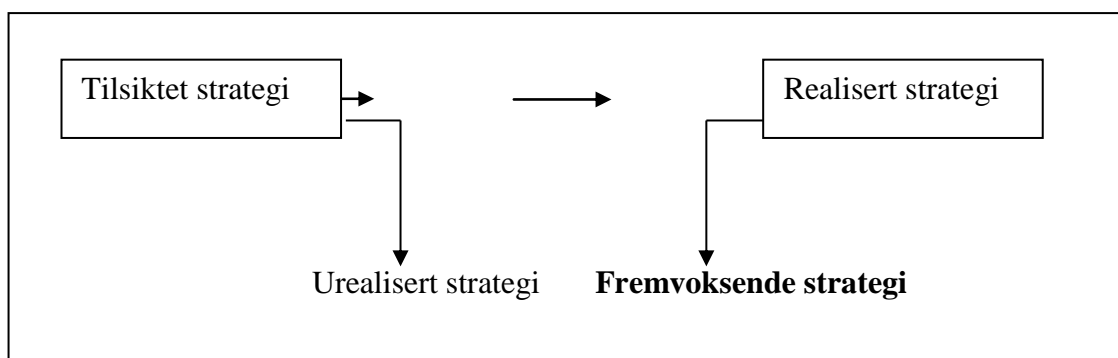
Strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på virksomhetens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrerende bevegelser (Quinn, James B. i Ross, Ross og von Krogh 1996, "Innføring i strategi", Fagvokforlaget, s. 16).

Strategi er en bevisst søken etter en handlingsplan som vil utvikle bedriftens konkurransemessige fortrinn og forsterke disse. For enhver bedrift vil en slik søken være en repeterende prosess, som begynner med en gjenkjenning av hvor din bedrift står i dag, og hva din bedrift står for. Dine farligste konkurrenter er de som er mest lik din egen bedrift (Henderson, Bruce., Boston Consulting Group i Ross, Ross og von Krogh 1996 "Innføring i strategi", Fagbokforlaget, s. 15).

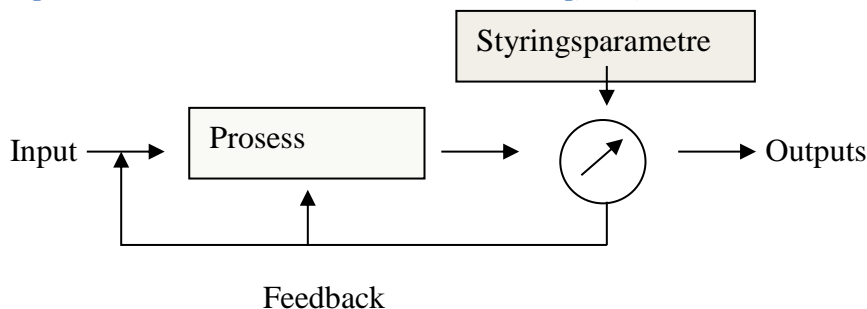
Strategi er et mønster i en strøm av beslutninger eller aksjoner (Mintzberg, Henry og Alexandra McHugh "Strategy Formation in an Adhocracy", Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 2, juni 1985).

Strategi er en serie av målrettede beslutninger og aksjoner som "matcher" organisasjonens kompetanse og ressurser med de muligheter og trusler som omgir virksomheten (Coulter, Mary K., 1998 "Strategic Management",

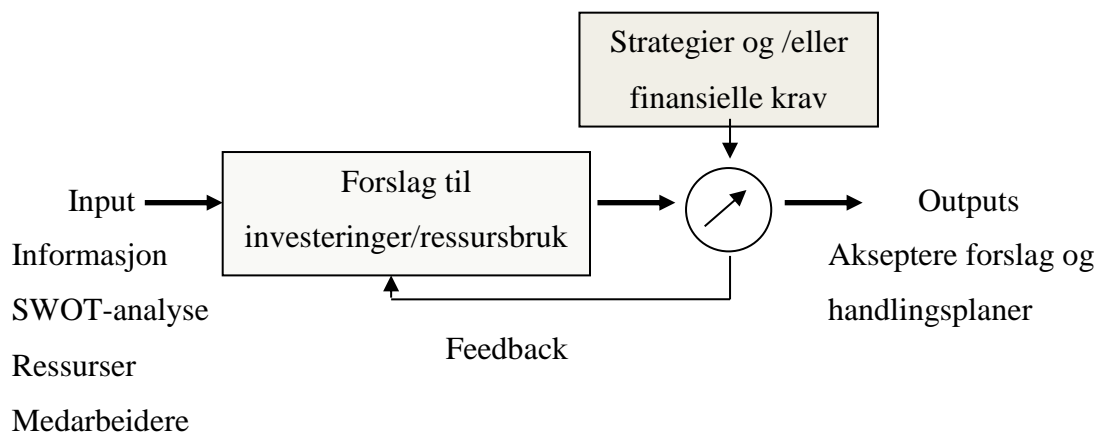
Figur 6-6: Tilsiktede og fremvoksende strategier. Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 55)



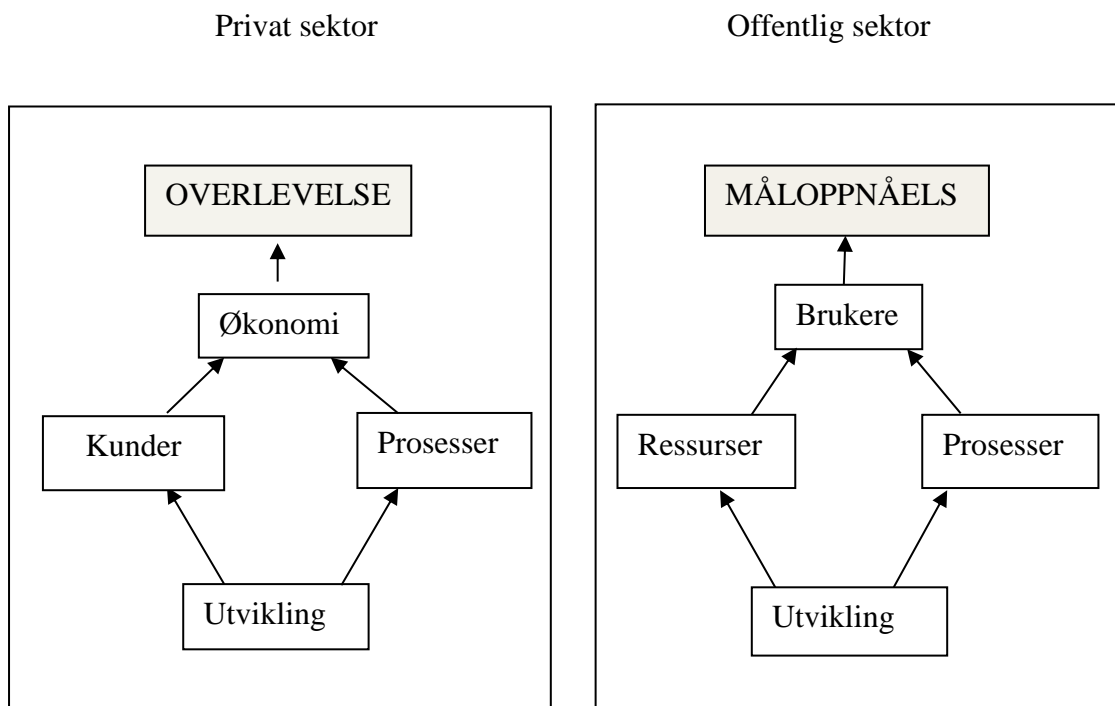
Figur 6-7: Feedback - modellen Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 90)



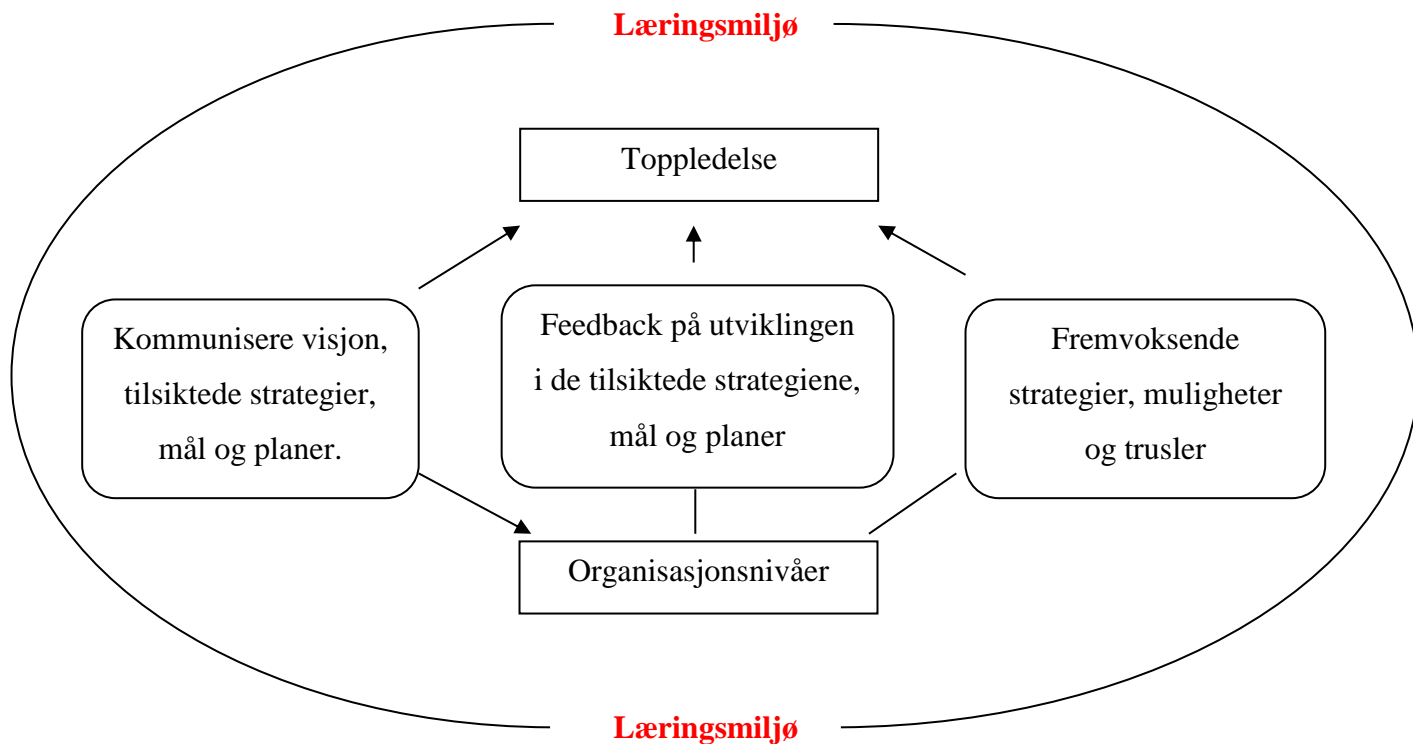
Figur 6-8: Allokering av ressurser i en strategisk kontekst. Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 104)



Figur 6-9: Grunnperspektivene i privat og offentlig sektor. Kilde: (Statskonsult, 2007, s. 20)

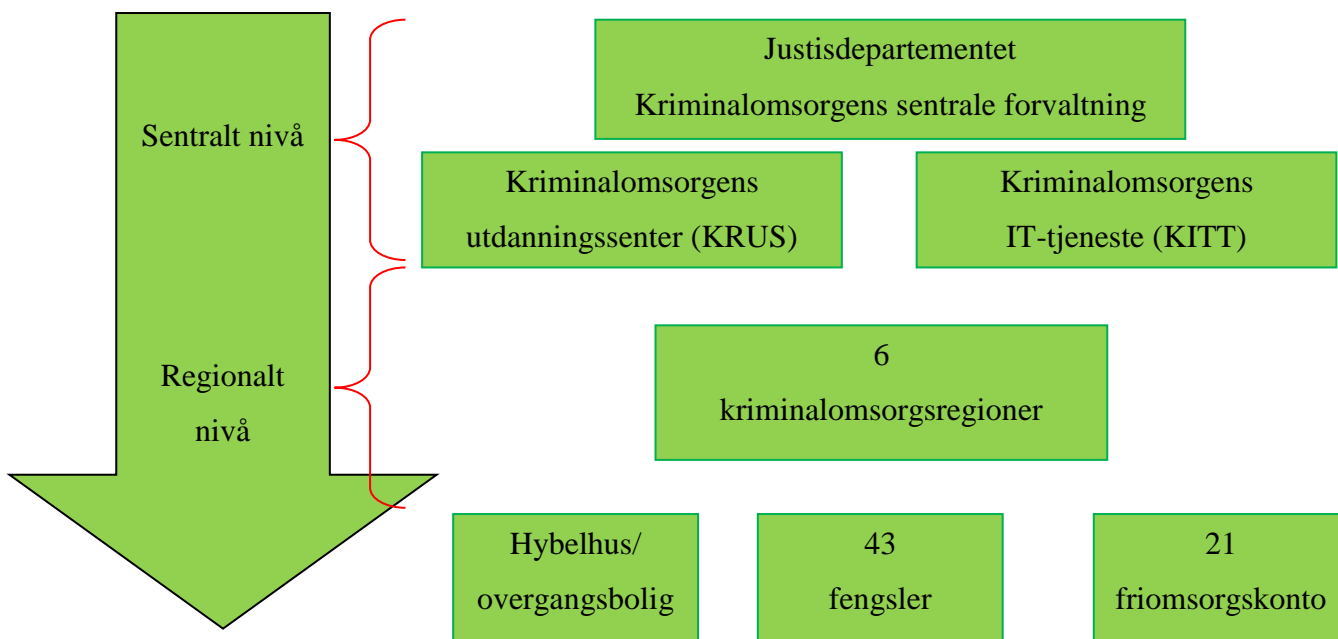


Figur 6-10: Ønsket informasjonsflyt i et balansert målstyringssystem. Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 69)

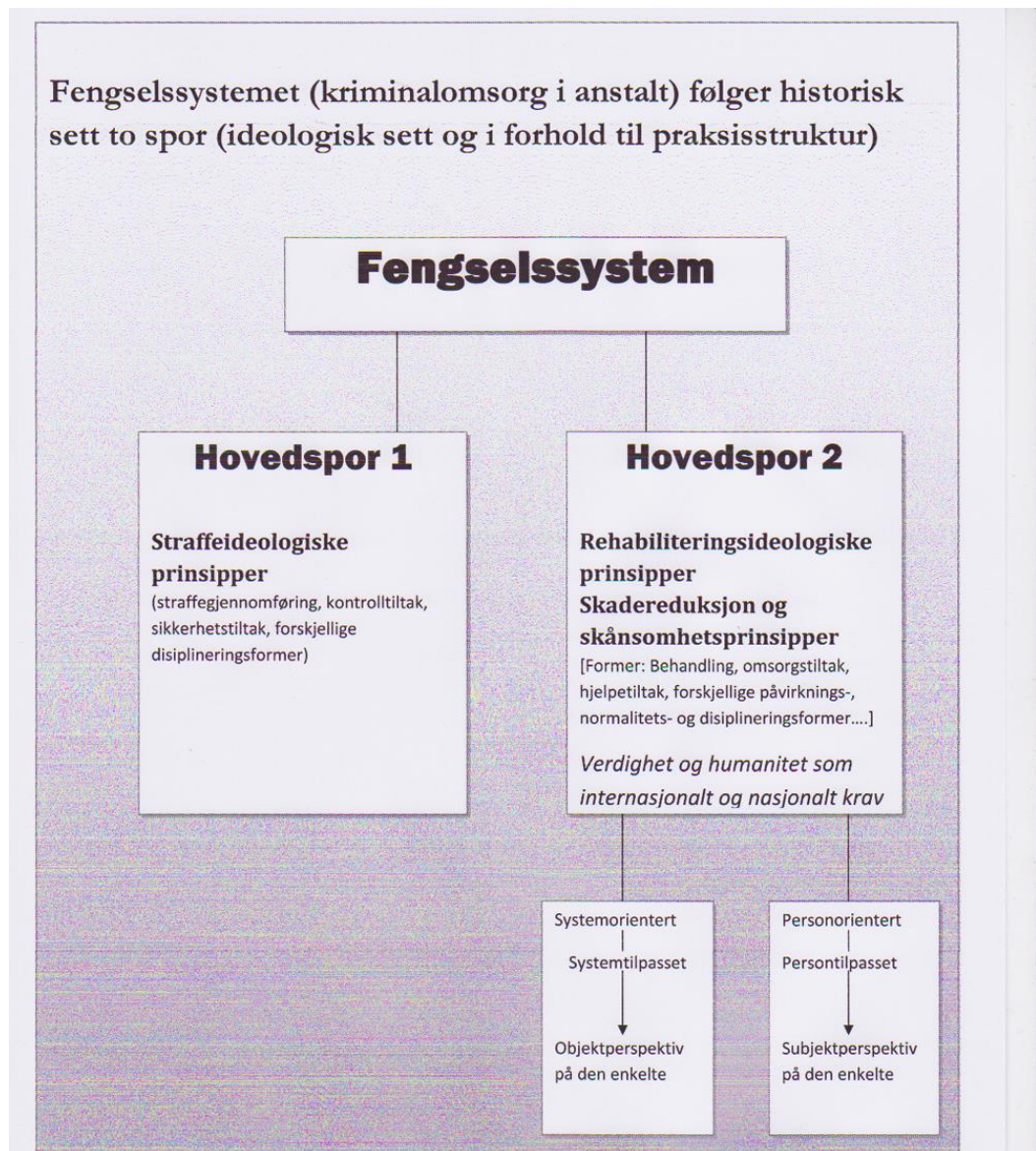


Figur 6-11: Kriminalomsorgen 2. Slik det er før KSF går ut av Justisdepartementet

**ETATSSTRUKTUR**



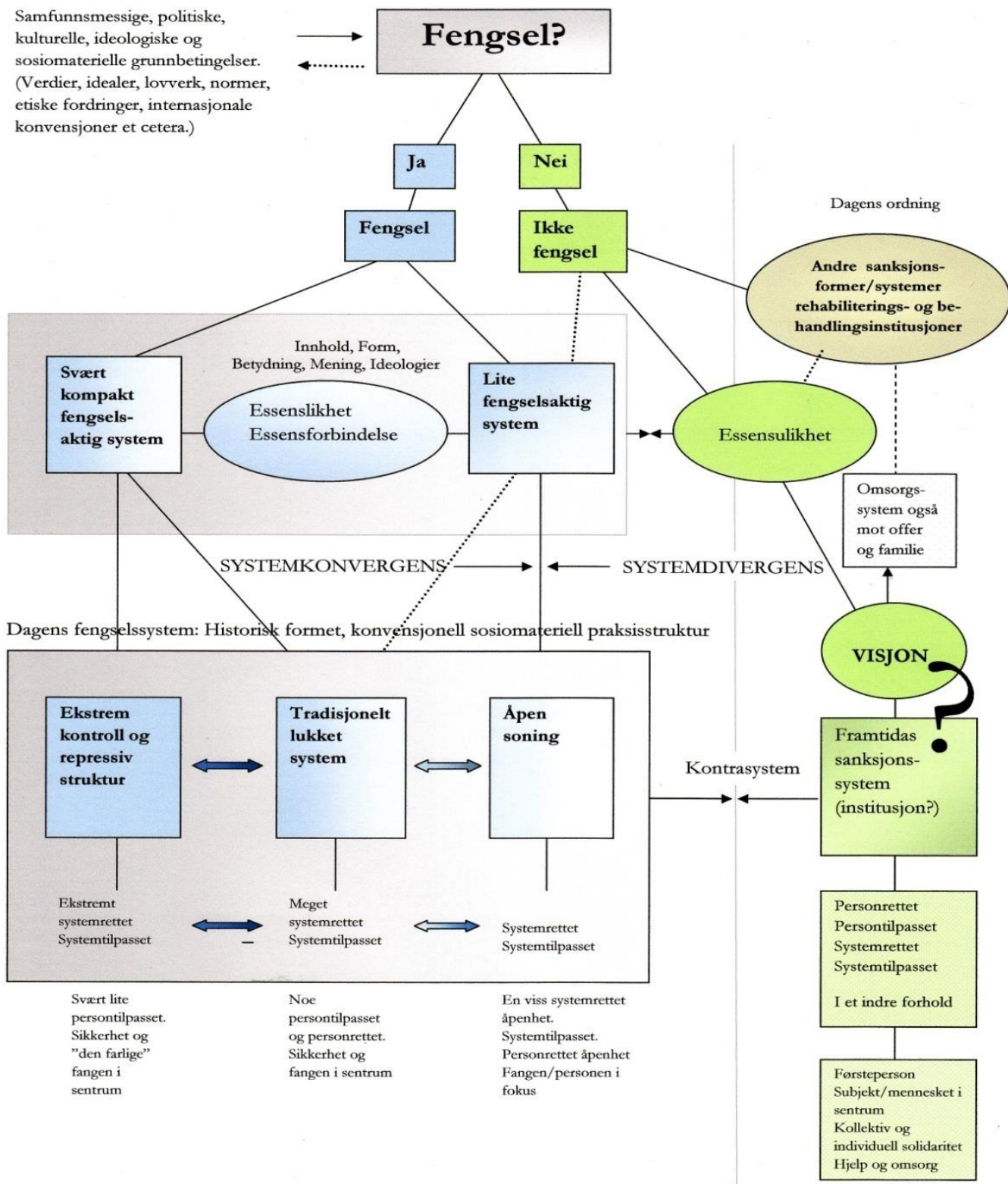
Figur 6-12: Fengselssystemets hovedspor. Kilde: (Hammerlin, 2009)





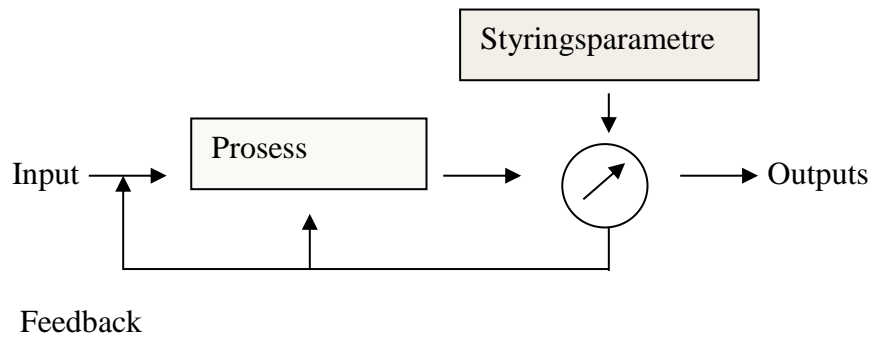
Figur 6-13: Hammerlin/Bakken 2007, forskjellene ved et "Ja" og "Nei" fengsel.

© Hammerlin/Bakken 2007





Figur 6-14: Feedback - modellen Kilde: (Hoff & Holving, 2002, s. 90)

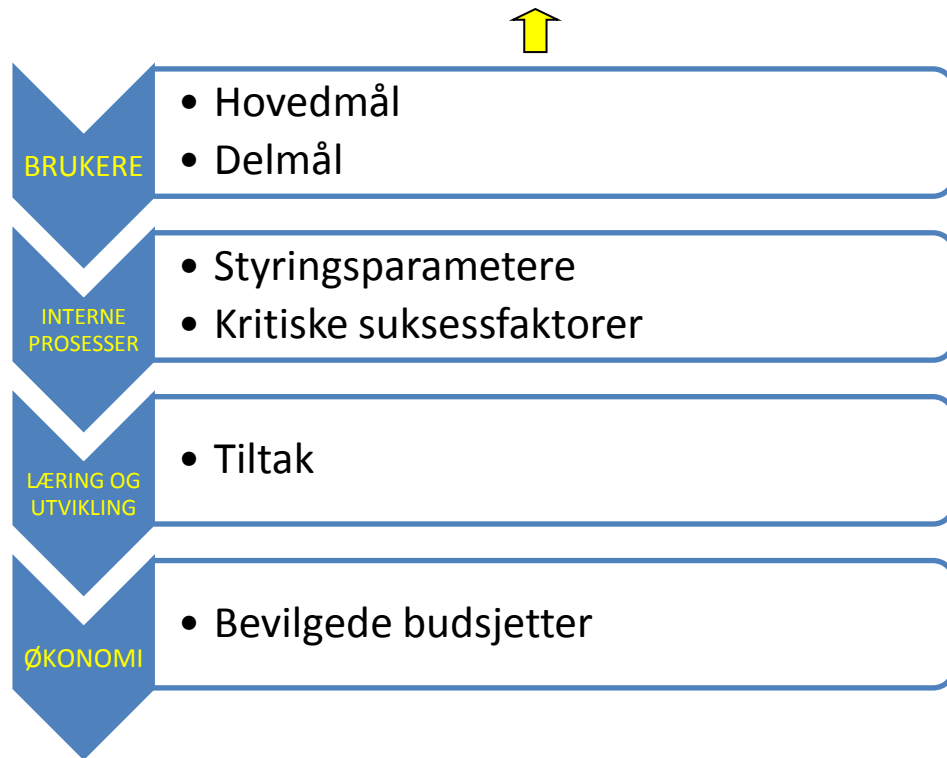


Figur 6-15: Hovedmål og delmål i strategiplanen til Halden fengsel. Kilde: (Høidal, 2010)

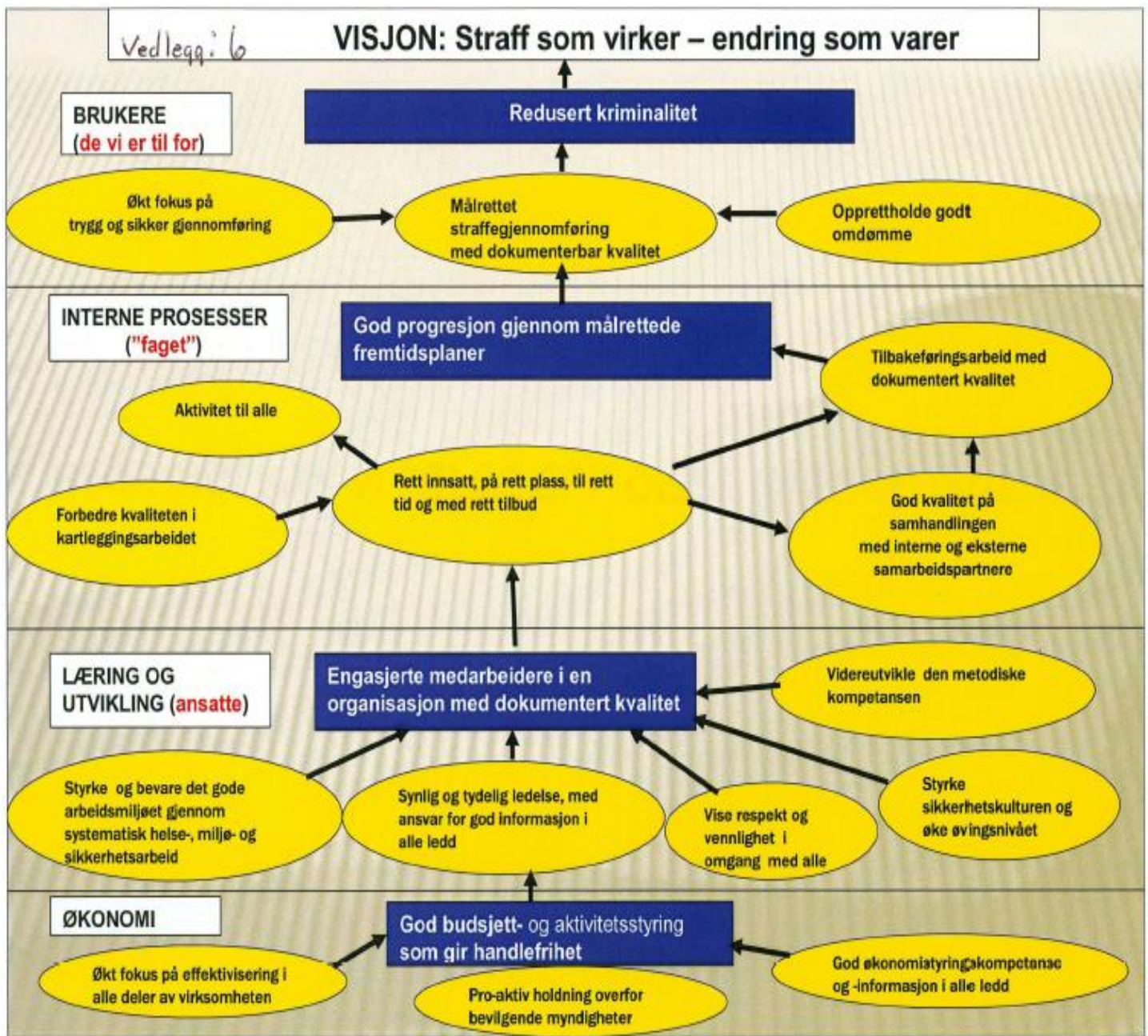


Figur 6-16: Perspektiver i strategiplanen til Halden fengsel. Kilde: (Høidal, 2010)

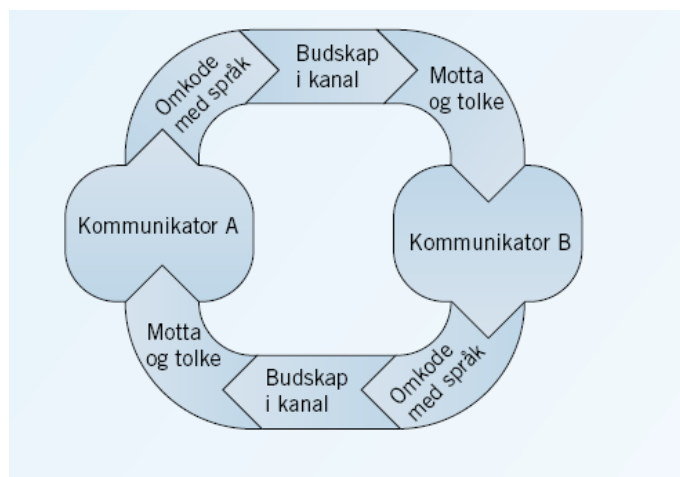
VISJON



Figur 6-17: Visjon i strategiplan til Halden fengsel. Kilde: (Høidal, 2010)



Figur 6-18: Kommunikasjonsmodell. Kilde: Studieguide fra BI nettstudier, Peggy Brønn og Asbjørn Lyngtveidt, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, ORG 3640



Figur 6-19: Modell: Fayols grunnleggende ledelsesaktiviteter. Kilde: Shockley-Zalabak, 8 utg., 2012, s 30 – 41

